

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO CON
MENCIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

TEMA: *FORTALECIMIENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y
DE COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA GERENCIAS Y JEFATURAS EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.*

AUTORES:

EDUARDO XAVIER MORENO CLAVIJO
STALIN FABIÁN PAZMIÑO FERNÁNDEZ

DIRECTOR DE TESIS:

PS. MARCELO RODRÍGUEZ MANCILLA

QUITO 2012

AGRADECIMIENTO

A mis Padres y Hermana quienes con su ejemplo, amor y cariño han estado presentes en las etapas importantes de mi vida.

A mis Maestros y Maestras que en el transcurso de mi trayectoria profesional se convirtieron en una constante guía y apoyo, al compartir sus conocimientos y enseñarme lo bello de esta profesión.

A todos mis Amigas y a mis Amigos pues de una u otra manera se encuentran presentes en este trabajo, pues de cada uno de ellos existió una lección aprendida y una palabra de aliento.

Eduardo Xavier Moreno Clavijo

AGRADECIMIENTO

A mis padres Fabián y Lali, por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi hermana, por su cariño, apoyo, fuerza y comprensión en todos los compartidos de nuestras vidas; a cada uno de mis profesores que a lo largo de mi formación como profesional influyeron en mí de una u otra manera con los consejos que me brindaron, su trato humano y su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida. Además a mi Director y Tutor de Tesis Marcelo, que con sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador; sin este apoyo no hubiese sido posible la culminación del presente trabajo.

Para todos ellos, muchas gracias por todo.

Stalin Fabián Pazmiño Fernández

DEDICATORIA

La satisfacción de cumplir un sueño y alcanzar una meta es fundamental para dar un paso más en mi crecimiento profesional, pues el trabajo y dedicación solo ameritan continuar desarrollando todas las capacidades para aportar junto a las personas que cada día construyen un mejor País, mi dedicatoria está encaminada a todas las personas que día a día hacen su trabajo con pasión para mejorar como verdaderos actores políticos en busca de un cambio, y que me hacen sentir orgulloso de ser Ecuatoriano, con ética, valor y compromiso de ejercer mi profesión con un alto grado de responsabilidad.

Eduardo Xavier Moreno Clavijo

DEDICATORIA

A mi mujer Pamela, a ella especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, ... porque la Amo. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mi. Nunca le podré estar suficientemente agradecido.

Para mi hijo, Jose Sebastián. Él es la luz de mi vida y lo mejor que nunca me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para terminar el trabajo. Es sin duda mi referencia para el presente y para mi futuro.

A ellos, les dedico de todo corazón el presente trabajo.

Stalin Fabián Pazmiño Fernández

INDICE

INDICE	14
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	2
CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA	2
CONTEXTUALIZACIÓN	4
Antecedentes Institucionales	6
Reseña Histórica.....	6
Principios del Cooperativismo	10
Fuentes de Información.....	11
La Gestión de Talento Humano	12
Filosofía Corporativa	13
Direccionamiento Estratégico Talento Humano	15
Organigrama Área Talento Humano.....	17
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	18
Cuadro Valoración de Factores Globales Cooprogreso	23
Cuadro Valoración Agencias Cooprogreso.....	25
OBJETIVOS	29
Indicadores Cualificables y Cuantificables	29
Indicadores Cuantificables	33
DELIMITACIÓN.....	34
Nombre de la Institución:.....	34
Cobertura Territorial	34
Límites Teóricos.....	35
Límites Espaciales.....	35
CAPÍTULO 2	36
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	36
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	37
La Organización	37
Cultura Organizacional	44
Relación Entre Clima y Cultura Organizacional	48

Importancia de Cultura Organizacional y el Liderazgo	51
Distancia De Poder y Liderazgo	54
Cómo la Cultura influye sobre el Liderazgo.....	55
Gestión de Talento Humano.....	57
Gestión por Competencias	58
Encuadre de la Gestión por Competencias.....	59
Modelo de Flujo Causal de Competencias.....	59
<i>Componentes de las Competencias</i>	61
Modelo “Iceberg” de Competencias	62
Liderazgo.....	62
Liderazgo Situacional.....	66
Factores Situacionales	67
Estilo Cuadrante E.1: Dar Órdenes	69
Estilo Cuadrante E.2: Persuadir	70
Estilo Cuadrante E.3: Hacer Participar	71
Estilo Cuadrante E.4: Delegar.....	72
Empowerment	74
Comunicación Asertiva.....	78
Redes de Comunicación.....	81
Redes de Comunicación Formal:	81
Programación Neurolingüística (PNL)	85
Cerebro Trídico	88
Coaching	90
MARCO METODOLÓGICO	93
Diseñar y Planificar el Proyecto.....	93
PASO 1. Seleccionar un(a) coordinador(a) las(os) facilitadores y capacitadores.	94
PASO 2. Definir el objetivo general y las necesidades de capacitación.	94
PASO 3. Diseñar el programa.....	95
Paso 4: Desarrollar una estrategia de evaluación.....	95
BENEFICIARIOS	96
Directos:	96

Indirectos:.....	96
CAPÍTULO 3:.....	97
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	97
Primera Fase: Preparación de la Logística	97
Segunda Fase: Determinación Metodológica.....	98
Tercera Fase: Implementación Talleres para Líderes	99
DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN.....	101
Taller de Fortalecimiento de Líderes	101
Informe de Dinámicas y Actividades.....	102
Taller de capacitación de Líderes.....	102
Cooperativa de ahorro y crédito COOPROGRESO.....	102
Módulo uno: Gestión de Talento Humano por Competencias.....	102
Módulo Dos: Relaciones Interpersonales y Comunicación Asertiva.....	112
Módulo Tres: Liderazgo Situacional Influyente e Incluyente	121
Módulo Cuatro: Negociación de Conflictos y Trabajo En Equipo.....	131
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	147
Cuadro Resumen de Evaluación por Participantes	151
Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Comunicación Asertiva.	153
Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Trabajo en Equipo. .	154
Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Dirección Estratégica de Talento Humano	155
Diseño e Implementación Planes de Acción.....	156
Fuente: Los Autores, Modelo Plan de Acción	159
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	163
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFÍA:	173

INTRODUCCIÓN

Éste proyecto fue desarrollado para generar cambios en los estilos de liderazgo existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., por medio de la Gestión de Talento Humano por Competencias, focalizados en talleres metodológicos orientados a mejorar los factores críticos evaluados en el Diagnóstico de Clima Organizacional.

Este aporte en la evaluación de dicho diagnóstico permitió identificar en conjunto con la Gerencia responsable del área de Talento Humano para determinar las competencias con las cuales se realizara la intervención con los líderes.

Estas competencias son las siguientes: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, y Dirección Estratégica de los Talentos Humanos.

La realización de los talleres fue diseñada e implementada por los autores del presente proyecto de acuerdo a las necesidades detectadas en la Organización

La planificación de los cronogramas de trabajo se la ejecutó en conjunto con la Gerencia de Talento Humano que brindó el apoyo logístico, la información necesaria para la implementación del proyecto, y los tiempos de los participantes, como parte del convenio con la Institución Financiera.

En la parte tutorial, facilitó las directrices y metodologías para la aplicación de las herramientas técnicas que se propusieron para la realización de los talleres.

La base del proyecto expuesto inició con el Diagnóstico de Clima Laboral por iniciativa y acciones de COOPROGRESO, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Talento Humano, que permitirán generar planes de acción y mejora, así se ha podido entender que estos indicadores al intervenirlos generarán cambios en el fortalecimiento de los líderes desarrollándolos mediante técnicas que están a la vanguardia en la actualidad como por ejemplo Couching, Empowerment, Comunicación Asertiva, Trabajo en Equipo; a lo largo del proyecto se aplicarán estas herramientas y se describirá los procesos que se fueron implementando.

CAPITULO 1

CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones priorizan en actividades relacionadas en el perfeccionamiento de los procesos, calidad del producto, estrategias de marketing, entre otros. Sin la intención de desfavorecer estos aspectos que sin lugar a dudas son clave en el éxito de toda organización; el comportamiento de las personas en las organizaciones, ha tomado un rol protagónico y estratégico, que conlleva al desarrollo; siendo una de las principales plataformas competitivas de la organización.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las organizaciones conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan al desenvolvimiento cotidiano de las personas en su entorno. Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y menos pensar, en un cambio a corto plazo. Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno y que se responda a las tensiones que se generan en las relaciones laborales que impactan en las condiciones psicológicas de los empleados y empleadores.

El cambio planificado de las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional, inicia con el diagnóstico, el mismo que permitirá conocer en qué aspectos enfatizar, para de esta manera generar acciones concretas y específicas; que permitan un cambio a nivel de estímulos, impactando a nivel de todo el sistema del comportamiento organizacional. Según Martha Alles las condiciones del entorno influyen directa e indirectamente las relaciones interpersonales que definen a la organización. En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos líderes que manejen mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de personas comprometidas.

Como base conceptual y aplicada se trabajará con el enfoque de Gestión Integral del Talento Humano por Competencias. Este modelo permite generar un impacto desde el

conocimiento de las situaciones problemas de la Cooperativa y conciliar criterios de base para la toma de decisiones y las posibilidades de capacitación de las personas.

El escenario actual, que se constituye como problema, es justamente el hecho de que opera un imaginario intangible sobre un bienestar superfluo que, de algún modo, se ha reflejado en los resultados del análisis del diagnóstico de evaluación del clima, en el cual los autores del proyecto participaron en conjunto con las autoridades respectivas.

Desde los fundamentos expuestos tendremos una plataforma que argumente cómo esta propuesta innovadora permite el mejoramiento de la calidad de vida mediante procesos psicológicos que permitan desarrollar actividades que generen cambios en los comportamientos para la búsqueda de una organización saludable.

El presente proyecto pretende además ejecutar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO un enfoque de responsabilidad social, que permita conocer a sus líderes, para que mediante la aplicación de acciones coherentes entre sí mejoren sus competencias y así aporten a desarrollar un ambiente laboral adecuado, logrando eficiencia y eficacia en los comportamientos personales, al generar expectativas e interés en los procesos de innovación y creatividad que determinan la relación del comportamiento organizacional con las funciones de la gestión integral de talento humano rediseñando procedimientos que sean un modelo genérico aplicable a otras áreas de la organización.

CONTEXTUALIZACIÓN

Enmarcamos el proyecto en las referencias y antecedentes institucionales, para conocer la reseña histórica de COOPROGRESO, su Filosofía Corporativa y la Gestión de Talento Humano por Competencias.

La aplicación del presente proyecto está dirigido a las Gerencias y Jefaturas que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO LTDA, debido a que la Organización pretende mejorar sus procesos de Liderazgo para determinar estrategias que le permitan crecer como Institución y aporten verdaderos cambios a los problemas de comunicación que se han presentado en el Diagnóstico de Clima Organizacional, así esta intervención generará resultados positivos ya que se utilizó las técnicas modernas para que el direccionamiento de los equipos de trabajo existentes se puedan alinear a la Filosofía Corporativa integrando diversas formas para potencializar las Competencias de sus líderes y así puedan tomar mejores decisiones.

Si bien el interés debería canalizarse a poder abarcar la realidad de todos los Líderes de las Cooperativas en el País, por cuestiones logísticas, económicas y de tiempo este proyecto pretende alcanzar una base para generar planes de acción posteriores a mediano y largo plazo, apoyando a esta Entidad para poder realizar dicha intervención y así medir variables que permitan alcanzar los resultados planteados.

Este proyecto tiene como pilar fundamental la Gestión Integral de Talento Humano por Competencias y su incidencia en los líderes de COOPROGRESO en su proceso de identificación se ha determinado que bajo una estructura jerárquica las decisiones que ejecutan cambios viene desde los niveles superiores de la Organización hacia abajo, es decir si la cabeza actúa de una manera adecuada puede influir positivamente en el resto de los empleados que conforman la Institución.

Así con la problemática fundamental de establecer adecuados estilos de Liderazgo y redes de comunicación entre el personal esta propuesta de intervención determinaría el fortalecimiento de relaciones interpersonales y la implementación de un plan de acción de mejora del clima organizacional, apoyándose en su contexto histórico para

comprender la raíces de los conflictos que se han presentado, las barreras de comunicación que ha terminado en una entropía institucional, estos obstáculos nos han permitido evidenciar la importancia de la intervención requerida por la Institución y planteada por los actores de este proyecto que busca mantener su vigencia en el tiempo y en el espacio; estos factores relevantes desencadenarán en un plan estratégico a nivel institucional incorporando los indicadores psicosociales del comportamiento organizacional de la Institución.

Durante las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender cómo funciona la Organización.

En los últimos tiempos siempre se ha estado cuestionando el modelo clásico mecanicista de la organización que acentúa su poder de control en los talentos humanos. Está claro que a mayor incertidumbre y perturbación en el entorno mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos ya que mucha restricción por parte de la organización perdería su poder de injerencia en los integrantes que la conforman, debido a la constante imposición de la Institución.

La planificación estratégica, otro factor importante de la teoría organizacional, también ha entrado en crisis cuestionándose la metodología, el contenido y la función que ésta debe cumplir en la organización. En un entorno variable e impredecible, la idea de un análisis detallado del medio con el fin de fijar objetivos y tomar las acciones correspondientes se ve debilitada.

Este constante cambio del entorno impone a la organización ciertos requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación. En efecto, para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas de cada uno de los talentos humanos que la conforman, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. Dicha información puede referirse tanto a los resultados de las acciones ya iniciadas por la organización como a la aparición de nuevas oportunidades en el

entorno.

Por otro lado, se ha señalado que el principal desafío hoy en día de las organizaciones, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en estos últimos días. El conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de las organizaciones, dado que son producto de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores.

Esta creciente rapidez e impredecibles cambios que se presentan en el entorno son los que crean la necesidad latente de un constante aprendizaje organizacional y un uso intensivo de los conocimientos que posee la organización, los que hacen que los temas del liderazgo y el trabajo en equipo preocupen cada vez más a la teoría y práctica organizacional a diferencia de lo que se daba en épocas anteriores. La forma que tiene cada organización de conceptualizar ciertos problemas y, por consiguiente, de dar respuesta a ellos, es una propiedad emergente producto de una dinámica social que se constituye en la identidad misma de la organización. Es aquí donde adquiere real importancia e interés la construcción social de un conocimiento colectivo.

Antecedentes Institucionales

Reseña Histórica

Cooprogreso Ltda. “Cooperativa de Ahorro y Crédito”, nació en la parroquia de Atahualpa, Provincia de Pichincha en junio de 1.969 con 32 socios, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en créditos por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, lo que obligó prácticamente a abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; esto en alguna medida fue efecto del

apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector.”¹

De acuerdo a las referencias expuestas en el (video institucional) podemos entender que la Cooperativa nace de una necesidad de desarrollo económico en la parroquia Atahualpa donde se asociaron los ganaderos, comerciantes, agricultores, trabajadores y transportistas de San José de Minas, esta población con la idea de “Progresar” y contribuir con el crecimiento sustentado en el crédito a bajos intereses para fortalecer el aparato productivo de la zona, hace más de 42 años en Latinoamérica.

Para comienzos de la década del 70 explotó el boom de la tendencia Cooperativista con un claro anclaje a la teoría comunista, dándole un tinte singular en el Ecuador por medio de la influencia de la Iglesia que para ese entonces divulgaba los principios de la Teología de la Liberación generando una institución dedicada al servicio de este conglomerado.

Mapa ubicación geográfica agencias Cooprogreso



Fuente: Cooprogreso, Agencias Cooprogreso provincia de Pichincha, 2011, www.cooprogreso.fin.ec

Adicionalmente a la matriz se creó una oficina en Nanegalito. Así empezó a difundirse su actividad financiera en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor envergadura

¹ Cooprogreso, Reseña Histórica, 2011, www.cooprogreso.fin.ec

hasta llegar a convertirse en una necesidad imperiosa para Cooprogreso la apertura de una Sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1.989, fecha desde la cual Cooprogreso presta sus servicios a los sectores de Calderón, Carapungo y Guayllabamba. En diciembre de 1994 se dio un nuevo proyecto con la apertura de la Sucursal en el popular barrio del Sur de la ciudad la Villa Flora, y Mariscal Sucre el reflejo de la confianza de los socios logro un incremento firme por lo que actualmente se incrementó oficinas en el Norte de la Ciudad La Y, y La Prensa, en el Centro Histórico, en el Noroccidente de Pichincha en Los Bancos, Cayambe también en los Valles de Quito Tumbaco y Sangolquí y cinco ventanillas de extensión Nanegalito, Puéllaro, Perucho, San José de Minas, y Pacto.

Si bien es cierto la mayor concentración de oficinas de la Cooperativa está en la provincia de Pichincha con 20 agencias ubicadas en zonas estratégicas, muchas de ellas ubicadas en el distrito metropolitano de Quito, en los valles, en las zonas rurales de la provincia de Pichincha, logrando un gran alcance en cobertura y un gran apoyo al sector micro empresarial en el Ecuador.

Durante los 42 años de vida institucional COOPROGRESO ha tenido un crecimiento constante debido a una administración coherente; esto se ha dado mediante un adecuado manejo financiero, manteniendo presente la principal obligación que es la de precautelar los recursos e intereses de los socios y clientes de la Cooperativa, lo que le ha permitido posicionarse dentro del Sistema Cooperativo Ecuatoriano.

En la actualidad COOPROGRESO es una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes y sólidas del Ecuador, por ello y conscientes que el crecimiento sostenido de una organización, que depende directamente del talento humano con el que cuenta y de sus socios – clientes que confían en la misma, al adquirir sus productos y servicios, así como de quienes proveen insumos para apoyar la producción, una de las perspectivas que se ha visto es la necesidad imperiosa de implementar un programa de fortalecimiento de Líderes y mejorar la comunicación interna a fin de profundizar enfáticamente en el progreso de la Institución siendo los líderes la guía principal para el desarrollo y consecución de los esfuerzos planteados por la Organización.

El aporte de los autores del proyecto radica en la colaboración con la Institución de ejecutar un proyecto que sea aplicable, y la retribución de la Institución es permitir la implementación del mismo con sus líderes buscando en conjunto cumplir con los intereses de ambas partes en un beneficio común.

La Organización pretende trascender en sus colaboradores más allá del campo laboral, sembrando el deseo de mejora continua en todos los aspectos de la vida de cada uno de ellos; tomando en cuenta que son parte de una sociedad dinámica e integral, es por esto que una de las principales prioridades es motivar y actualizar los conocimientos constantemente en el personal; gestión que les permite contar con gente involucrada con la Institución y altamente capacitada para interactuar en un medio cambiante, así como implantar relaciones más justas con sus equipos de trabajo.

La Institución se enorgullece por tener un fin Social, que enfoca sus productos y servicios en beneficio de las clases trabajadoras y de aquellos segmentos más vulnerables de la población, contribuyendo a mejorar su calidad de vida. Además se encuentran conscientes que tienen mucho por hacer, ya que han madurado a través de los años logrando doblegar obstáculos y rompiendo barreras, sin embargo existen muchos desafíos por delante y cuentan con la seguridad que este proyecto aportaría a dar un paso más para continuar con la dirección estratégica propuesta que refuerce los valores y así se logre alcanzar el éxito en beneficio mutuo de la mano de sus colaboradores.

La proyección de actualizar las nuevas técnicas existentes para la dirección de los talentos humanos ha sido incesante a fin de determinar y fijar los principales compromisos respecto a la sostenibilidad, tomando en cuenta que las organizaciones no son entes aislados de una sociedad cada día más cambiante, pero a la vez más necesitada de diversos factores mismos que en gran medida pueden ser solventados si las instituciones se encuentran a la vanguardia de tener conocimientos y tecnología, de esta manera las personas son el eje que impulsan el crecimiento y además les permita sentirse identificadas con una Institución responsable socialmente.

En éste proyecto se evidenciará el interés por mantener relaciones equánimes, objetivas y justas para los empleados, empezando por sus líderes para que establezcan nuevas

formas de trabajar proactivamente sin violentar los derechos y más bien guiar de manera coherente mediante la retroalimentación constante.

Principios del Cooperativismo

La alineación de la filosofía corporativa con los principios del Cooperativismo hace de la misión y visión de la organización, una búsqueda constante del bienestar común.

El Cooperativismo nace de principios fundamentales cuyos valores son:

- a. La ayuda mutua*
- b. La democracia*
- c. La igualdad*
- d. La equidad*
- e. La solidaridad*²

Todo este enfoque ideológico tiene un propósito primordial que es el bienestar social, que ha dado la apertura para impulsar el proyecto de identificar cuáles son los indicadores de gestión que se determinaron en el diagnóstico de clima donde se consideró el estado de situación del personal actualmente, es importante conocer si los líderes cumplían su rol de guiar a sus equipos de trabajo adecuadamente.

El cuestionamiento de lo expuesto nos hace reflexionar si la Institución conoce ¿cuáles son las aspiraciones y metas a realizar del personal? ¿Si la filosofía corporativa se va alineando de acuerdo a las políticas existentes en la Institución?, ¿Cuáles son los sentidos de pertenencia y, hasta qué punto se puede equiparar la filosofía corporativa con los intereses de la organización?

Dadas estas interrogantes se comienza a ser explícita la necesidad de preparar a los líderes para los cambios y nuevos retos, de ahí se genera la propuesta del diseño de este proyecto.

² Cooperativa JEP, Principios del Cooperativismo, 2011, www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/principios-cooperativismo

A nivel teórico, se ha logrado definir un marco conceptual común del desempeño social, bajo las condiciones motivacionales que permitan que se desarrolle el liderazgo como fuente primordial para el cambio.

En la evaluación del desempeño social y clima organizacional, se han desarrollado nuevas herramientas que analizan no sólo resultados sociales, sino también, el proceso organizacional interno. Los esfuerzos han llegado incluso a la estandarización de indicadores que permiten trabajar sobre los factores críticos en los cuales el aporte psicológico trascenderá en el desarrollo de competencias.

En la Gestión del Talento Humano, contamos con enfoques y modelos propuestos por las técnicas modernas que proporcionan una estructura para la inclusión formal y sistemática de los aspectos esenciales en las redes de comunicación.

Cooprogreso con el interés de evaluar su accionar, es participe del presente proyecto sostenible, el mismo que a través de dimensiones específicas permite identificar la profundización del fortalecimiento de líderes activos e inactivos, la satisfacción de las necesidades de los grupos metas y la incidencia en cambios positivos en la vida diaria de la institución aportando obviamente además a la responsabilidad social corporativa existente.

Fuentes de Información

Los elementos base de información que permitieron conocer los aspectos fundamentales de la Institución e implementar el proyecto son los siguientes:

- a. Se solicitó tener el acceso a la información institucional para conocer su Plan Estratégico de Talento Humano, Presentación Institucional, Videos Informativos, Manuales de Políticas y Procedimientos, entre otros documentos).
- b. Se participó en el proceso de Evaluación de Clima Organizacional, para obtener los resultados que generaron el diagnóstico institucional que sirvió para definir los factores críticos a trabajar en los talleres con los líderes.
- c. Se elaboró la planificación y programación de talleres con los niveles: Estratégico (gerencial) y Táctico (jefaturas).

- d. Se diseñó y organizó los módulos en sesiones focales con el grupo líderes de Cooprogreso Ltda.
- e. Se sistematizó sesiones de trabajo y consolidó la información preliminar, estadística y testimonial, para elaboración de Plan de Acción.
- f. Conclusiones y recomendaciones.
- g. Elaboración de informe y registros fotográficos de los talleres propuestos.

La Gestión de Talento Humano

La existencia de un sistema integral de Gestión de Talento Humano facilita a la Institución alcanzar y mejorar los servicios que brinda a su personal, como ya hemos mencionado en el proyecto, solo el talento humano establece la diferencia entre las organizaciones que compiten en el mercado.

Mediante el análisis realizado en conjunto con la Gerencia responsable del área de Talento Humano, se definió la importancia de potencializar los estilos de liderazgo y sus formas de comunicación en COOPROGRESO, en su alta dirección y mandos medios, a través de la implementación de talleres focalizados en el desarrollo de las competencias elegidas que posteriormente permitirá diseñar planes de acción que mejoren el clima y cultura organizacional.

La capacitación que se impartirá en estos talleres servirá para solventar con conocimientos técnicos las estrategias que le permitan a los líderes de la Organización crecer no solo productivamente sino también en la parte humana como pilar principal con lo cual se logre en ellos un progreso en el mejoramiento de sus actividades laborales y personales, además de tener un sistema de motivación y autoaprendizaje de sí mismo, con el cual se perfeccionará el rendimiento de cada líder en la Institución.

Por ende la Institución para mejorar el servicio a sus clientes internos necesita incorporar a sus políticas un plan de liderazgo y comunicación efectiva en la gestión del talento humano, esto ayudará a mejorar el grado de compromiso por parte de cada empleado de COOPROGRESO.

Filosofía Corporativa

Misión:

Es el conjunto de los fines básicos y globales de la organización que define el rumbo a seguir.

*Servir a nuestros socios clientes, de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del país, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento de la Institución.*³

Visión:

La visión nos permite proyectarnos a través del tiempo en el futuro, es lo que le permite a la Institución establecer objetivos a largo plazo.

*“Ser líderes en la innovación en el sistema cooperativo, y ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes contribuyendo a su bienestar y de la comunidad.”*⁴

Principios:

Constituyen el conjunto de valores, normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento, la conducta o el comportamiento de las personas que están al servicio de una Institución. Describimos los principios considerados en COOPROGRESO:

³ Cooprogreso, Filosofía Corporativa, 2011, www.cooprogreso.fin.ec

⁴ Cooprogreso, Filosofía Corporativa, 2011, www.cooprogreso.fin.ec

Trabajo en Equipo.

El trabajar en equipo genera nuevas formas de ejercer eficientemente las labores que de manera individual son mucho más difíciles de conseguir. En COOPROGRESO se promueve el trabajo en equipo como medio para alcanzar los objetivos en un ambiente de trabajo libre de tensiones y reduciendo pérdida de tiempo y demás recursos; todo ello y bajo la consigna de que “la unión hace la fuerza”.

Calidad:

Un servicio de calidad se ve reflejado en la entera satisfacción que este genera en el cliente, mediante un mejoramiento continuo, cumpliendo con todas las disposiciones legales y con personal comprometido, que cumplan e incluso superen sus expectativas.

Especialización:

Cada empleado de COOPROGRESO desempeñará la función que le compete realizar dentro de la organización, sobre la cual tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para ejecutarla.

Entusiasmo:

Satisfacer las necesidades del cliente será el compromiso total de quienes conforman COOPROGRESO con un servicio de calidad, garantizado y con atención personalizada.

Bienestar de su Gente

La Institución se comprometerá en brindar servicios de capacitación a sus empleados, y a la vez remuneraciones acorde a la preparación de cada empleado con lo cual se logra un alto compromiso con la Institución.⁵

Valores:

Los valores son normas que rigen el correcto comportamiento de las personas de acuerdo a sus costumbres y que se manifiestan en su transparente accionar.

Compromiso

Los miembros de COOPROGRESO ejercerán sus actividades enmarcados en la ética y la responsabilidad siendo este elemento muy importante para guardar una buena imagen ante sí mismos, sus compañeros, sus superiores y los clientes.

Lealtad

La lealtad es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor. Quienes forman parte de COOPROGRESO demuestran su lealtad con la Institución cumpliendo a cabalidad con sus funciones y responsabilidades.

⁵ Cooprogreso, Manual de Políticas y Gestión de Talento Humano, Quito 19 de octubre 2010, p. 6

Respeto

El respeto es un principio fundamental para la convivencia armónica entre los miembros de una sociedad. En COOPROGRESO se promueve el respeto entre todos los miembros de la organización evitando discriminaciones de ninguna índole y manteniendo relaciones cordiales entre directivos, empleados y clientes.

Conciencia Organizacional

La concientización en el personal de COOPROGRESO está en generar un ambiente solidario en el que exista colaboración y respaldo mutuo en todos los niveles de la organización de tal forma que la ayuda que se brinden entre uno u otro sea un valor que se mantenga y no se pierda en la organización.

Integridad

Es una cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de actitudes poseídas. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se mueve por las distintas áreas del conocimiento. Una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto.⁶

Direccionamiento Estratégico Talento Humano

Ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización.

Por ello, es imperativo remover las barreras existentes entre las personas, las áreas funcionales y las unidades para poder aprender a trabajar juntos como un verdadero equipo, como un todo indivisible en el que sus componentes interactúan entre sí para lograr los objetivos y resultados previstos, sin que ello signifique nuestra acción individual a expensas del todo ni actuar como un grupo en donde el interés sea únicamente el de mantener cuotas de poder dentro de los círculos de influencia, sino totalmente integrados y alineados hacia el logro de una meta común: ¡el éxito!⁷

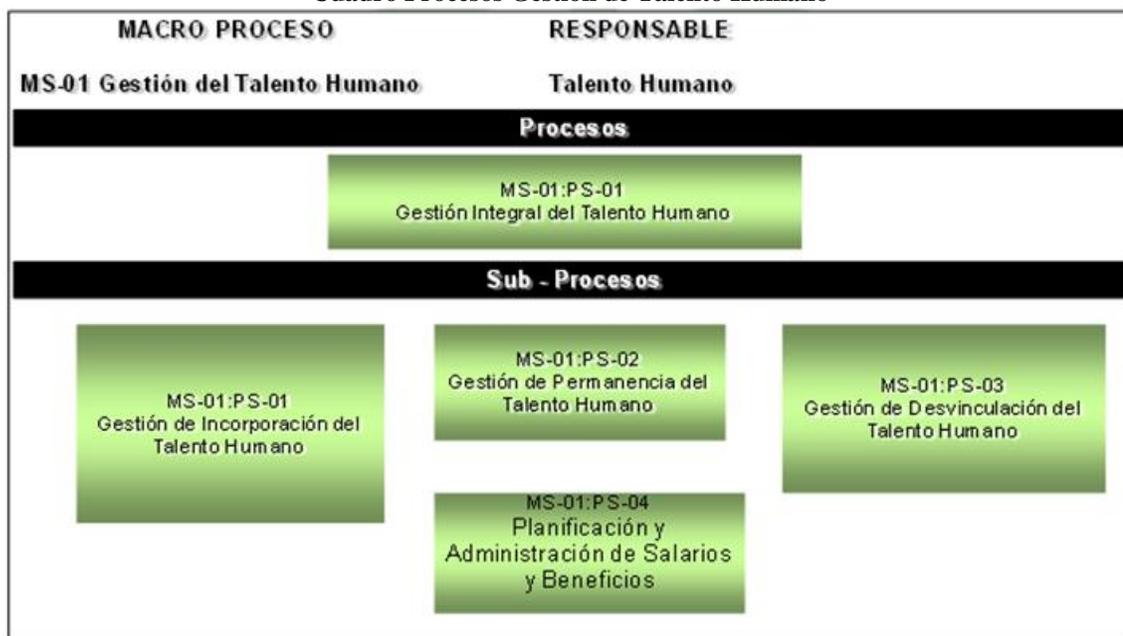
Desde el año 2008 la Gerencia de Talento Humano de COOPROGRESO prioriza su trabajo en el alineamiento de su gestión a la Estrategia Institucional mediante la adopción del enfoque administrativo de Talento Humano por Competencias.

A continuación presentamos el cuadro de procesos del área de Talento Humano de Cooprogreso:

⁶ Cooprogreso, Manual de Políticas y Gestión de Talento Humano, Quito 19 de octubre 2010, p. 8

⁷ GROSS Manuel, Direccionamiento Estratégico y Cambio Organizacional, 2011, www.manuelgross.bligoo.com/content/view/797589/Direccionamiento-Estrategico-y-Cambio-Organizacional.html

Cuadro Procesos Gestión de Talento Humano



Fuente: Cooprogreso, Manual de Políticas y Gestión de Talento Humano, 2011, p. 24.

Este Cuadro nos permite observar el macro proceso y sus distintos subprocesos que detallaremos en subsistemas para conocer la gestión del área que se maneja en el esquema por competencias. Conocerlos determina la importancia para que el proyecto se alinee también a este esquema:

Gestión de Incorporación del Talento Humano que comprende:

- *Levantamiento de Perfiles e Puestos.*
- *Valoración de Cargos.*
- *Reclutamiento y Selección.*
- *Legalización de Documentos de Ingreso a Nómina del Personal.*
- *Contratación del Personal.*
- *Inducción del Personal.*

Gestión de Permanencia del Talento Humano que comprende:

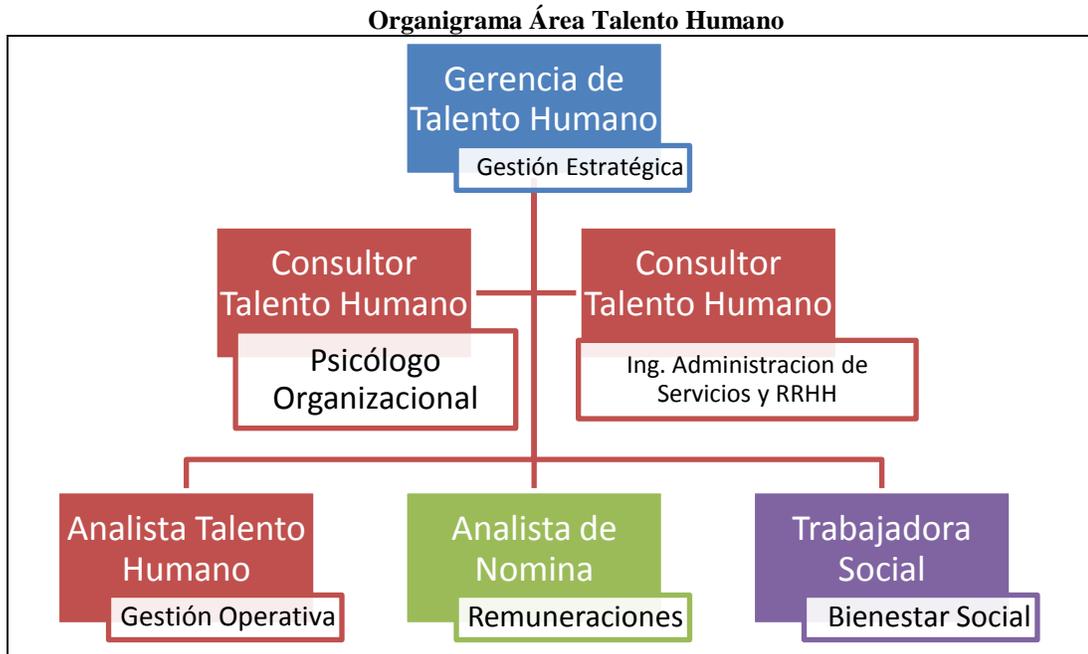
- *Manejo de Entorno y Clima Laboral*
- *Evaluación de Desempeño por Competencias*
- *Capacitación y Desarrollo de Competencias*
- *Planificación de Carrera y Sucesión por Competencias*

Planificación y Administración de Salarios y Beneficios que comprende:

- *Administración de Nómina*
- *Beneficios al Personal*
- *Administración Salarial*
- *Incentivos del Personal*
- *Viáticos y Movilización*

Gestión de Desvinculación del Talento Humano que comprende:

- *Liquidación formal del Personal*
- *Entrega del Puesto*⁸



Fuente: Cooprogreso, Manual de Políticas y Gestión de Talento Humano, Organigrama Gestión Talento Humano, 2011, p. 30.

⁸ Cooprogreso, Manual de Políticas y Gestión de Talento Humano, Quito 19 de octubre 2010, p. 26-27

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Establecido un diagnóstico situacional, como línea base de entendimiento para la acción, se puede explorar y ampliar nuestra propuesta de intervención que se generará desde la realidad actual mediante la observación participante que se caracteriza por la existencia de un conocimiento previo entre observador y observado dando una permisividad en el intercambio, lo cual da lugar a una iniciativa por parte de cada uno de ellos en su interrelación con el otro.

A continuación se presentan los obstáculos diagnosticados que permitirán situar el proyecto en función de las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

- Dificultades en la comunicación entre el personal.
- Liderazgo inadecuado de los más altos niveles y mandos medios.
- Ausencia de equipos de trabajo y existencia de grupos.

El clima organizacional se representaría no solamente como los anteriores que responden a un solo orden constituido o no; éste se reflejará por tener dos esquemas que lo constituyen. El primero de ellos estará compuesto por cada una de las experiencias individuales que se presentan en la Organización y; el segundo orden que definiría que el Clima Organizacional constituiría un atributo organizacional real y no un atributo psicológico o perceptivo, entonces el individuo estará aquí como un mero informante.

Al haber participado en el estudio de clima laboral, se tomó en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos – materiales y subjetivos – perceptuales. Para la medición del clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la Institución, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos – perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la Institución, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la Institución, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Los factores o dimensiones del clima pueden definirse como descripciones de situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico. Así pues, las percepciones que forman el clima son grupos de acontecimientos con significados que están relacionados desde el enfoque de la Psicología Organizacional. Este hecho implica que los climas puedan tener numerosas facetas.

En el proyecto se ha podido visualizar las dimensiones que corresponden al Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO, los cuales cumplen criterios que van en paralelo con la Cultura de esta Institución y que cada uno de los talentos humanos deben cumplir con ciertos condicionantes para alinearse al mismo.

Se enumera los factores que se han medido para el presente proyecto:

- Compromiso de Trabajo
- Comunicación
- Condiciones de Trabajo
- Desarrollo y Capacitación
- Dirección
- Filosofía Institucional
- Identificación con la Institución
- Normas y Procedimientos
- Recompensas de Trabajo
- Relaciones Interpersonales
- Respecto a la Persona
- Responsabilidad
- Retos y Oportunidades
- Trabajo en Equipo

Describimos los conceptos de cada uno de los factores evaluados en COOPROGRESO para tener claro a que se refieren:

Compromiso de Trabajo.- Nivel de motivación que genera la cantidad y el cumplimiento del mismo como elemento contributivo del éxito institucional.

Comunicación.- Grado de satisfacción que se expresa frente al proceso de comunicación, su claridad y oportunidad.

Condiciones de Trabajo.- Nivel de satisfacción que provocan en el trabajador las condiciones físicas, salariales y beneficios que ofrece COOPROGRESO.

Desarrollo y Capacitación.- Nivel de satisfacción que produce en el trabajador los procesos, selectivos, la posibilidad de implementación de mejoras al trabajo y la accesibilidad al desarrollo de conocimientos brindados por la Institución mediante la Capacitación.

Dirección.- Nivel de Satisfacción por la percepción de la gente de la relación con su Líder formal: Enseñanza, Escucha Activa.

Filosofía Institucional.- Nivel de percepción de logro y práctica de misión, visión y valores de COOPROGRESO.

Identificación con la Institución.- Sentimiento de orgullo y pertenencia que genera COOPROGRESO en el trabajador y su familia, conocimiento del rol y contribución de la sociedad.

Normas y Procedimientos.- Nivel de satisfacción que provoca personal el trabajo sujeto a normas y procedimientos así como el conocimiento de las mismas.

Recompensas de Trabajo.- Sentimiento que provocan los reconocimientos no monetarios y el régimen disciplinario de COOPROGRESO en el personal.

Relaciones Interpersonales.- Nivel de satisfacción que se genera por el trato personal y la interrelación funcional del personal en COOPROGRESO.

Respeto a la Persona.- Nivel de satisfacción frente a la consideración de la entidad respecto al rol que el trabajador cumple en función de sus valores personales en la Institución.

Responsabilidad.- Nivel de satisfacción que provocan las creencias respecto al porqué de la realización de un trabajo.

Retos y Oportunidades.- Sentimiento de desarrollo personal y profesional que se genera en la Institución por el nivel de participación en la toma de decisiones.

Trabajo en Equipo.- Determina el grado de percepción del concepto de trabajo en equipo, la identificación de un sistema integral de trabajo, en el cual los miembros consideran importante y parte de un todo en su actuación.⁹

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., se ha planteado la necesidad de tener indicadores que le permitan conocer la realidad en la que se encuentran situados con respecto al Talento Humano que forma parte de sus equipos de trabajo además de

⁹ Cooprogreso, Diccionario de Competencias, Quito junio 2008.

conocer un poco más acerca del Clima y Cultura que se presenta actualmente en la Organización, es por eso que han incluido dentro de su política institucional los catorce factores mencionados anteriormente.

En el presente proyecto observamos que el estudio de Clima Organizacional que se realizó en la Cooperativa Cooprogreso; generó la base con el fin de conocer la opinión de los colaboradores (talentos humanos), e informar acerca de cómo perciben cada uno de los trabajadores a la organización desde su particularidad, esto a su vez se transforma en un resultado cuando se manifiestan en la manera de comportarse de cada uno.

Cuando se ha conocido las opiniones de cada colaborador se realizó el diagnóstico donde se pudo generar la estrategia de trabajar en los factores críticos como son: el Liderazgo, la Comunicación y el Trabajo en Equipo, que determinaran en la formulación de planes de acción para mantener niveles óptimos de satisfacción dentro de la organización, tratando de ser lo más objetivos posibles, además se considera la información de cada uno de los departamentos y se intervendrá con los líderes de la organización, con la finalidad de poder atacar las falencias en su forma de guiar a sus equipos de trabajo, por decirlo de otra forma generaremos las herramientas para poder realizar los talleres.

El grupo objetivo son los líderes (Gerencias y Jefaturas), con los cuales se genera el compromiso de replicar lo aprendido en cada uno de sus colaboradores a manera de cascada, para no ser simplemente entes reactivos que pertenecen a una misma organización que solo esperan que exista un estímulo salarial para generar una acción.

Ya llegado a este punto es necesario plantear la cuestión del tipo de metodología para conocer el Clima Organizacional. En todo lo expuesto anteriormente hemos analizado distintos conceptos que ponen el énfasis en las características de la organización y que a su vez consideran al clima como un mero atributo organizacional cuya unidad de análisis será la organización.

De este diagnóstico partiremos con los resultados objetivos y/o subjetivos refiriéndonos al clima organizacional. Pero recordando las medidas subjetivas que se las recopilamos

mediante las descripciones de las formas de referir el entorno por cada uno de los individuos. Por el contrario los métodos objetivos incluyeron la observación de la conducta de los individuos que forman parte de la organización, sustentados en la evaluación de desempeño realizada anteriormente por la organización como metodología antes de evaluar Clima.

El método utilizado para detectar el clima consiste en una encuesta que recoge la información de los miembros que integran la organización, en relación con las percepciones que tienen sobre la misma.

Esta encuesta se la realizó con el software denominado COMPERS (COMPETENCIAS PERSONALES), el mismo que se lo aplicó mediante la Intranet de la Organización ahorrando mucho tiempo y recursos, donde además la herramienta tecnológica permite considerar los niveles de cada factor del clima que existe en la organización de acuerdo a las competencias evaluadas, de esta manera se pudo conocer el índice de satisfacción laboral del personal de la Cooperativa Cooprogreso de forma eficiente.

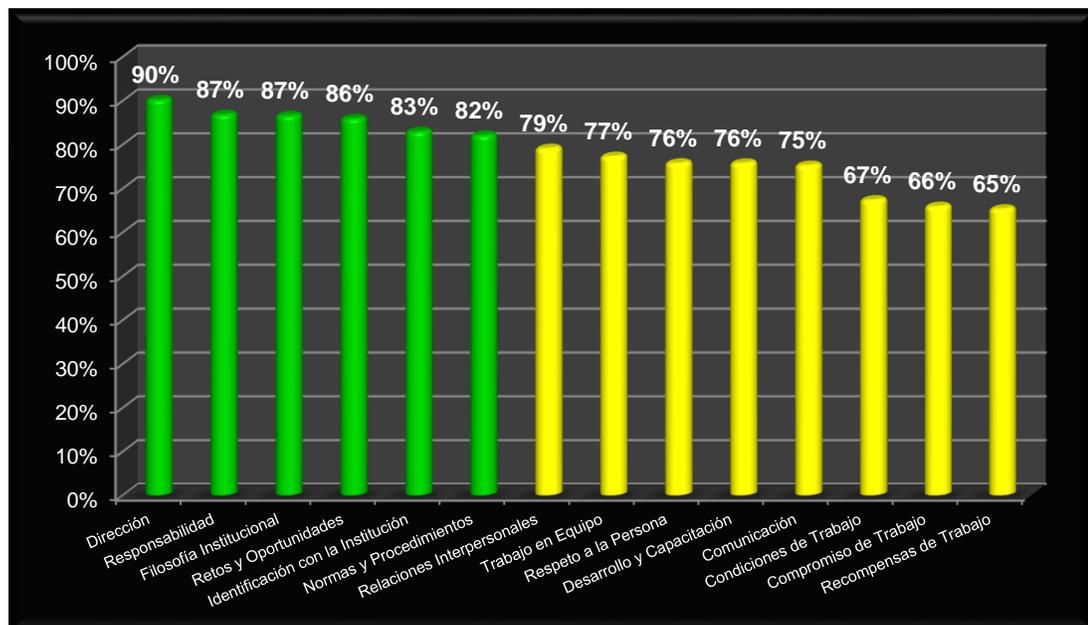
Para conocer el cuestionario aplicado, se puede indicar que consta de cincuenta y dos preguntas distribuidas para los catorce factores a medir, las respuestas proporcionadas son de carácter anónimo, con esto se trata que los empleados den una respuesta más apegada a la verdad ya que contestaron sin temor a que les juzguen por sus respuestas, lo cual permitió obtener resultados más objetivos.

Se trabajo con una interpretación de resultados en los cuales se considero algunas condiciones de acuerdo a cada una de las preguntas y, se definió que todo índice bajo el 50%, es un índice que indica oportunidades críticas de mejora y que requieren un plan de acción a corto plazo. Por otro lado los índices que se encuentran entre el 50% y el 80% reflejan amplias oportunidades de mejora que requieren planes de mejora a corto y mediano plazo. Y finalmente los índices mayores o que sobrepasen el 80% señalan un nivel óptimo y no es que no necesiten de un plan de acción, todo lo contrario requieren también de planes de acción pero estos planes de acción deben tener una orientación más al mantenimiento o a sostener estos índices sobre los niveles requeridos con lo cual generen oportunidades de crecimiento.

De hecho lo más óptimo para cualquier organización sería mantener sus niveles sobre la media establecida, pero la realidad en cada organización es diferente de ahí la necesidad de realizar este proyecto para poder contribuir con una herramienta que permita cambiar la realidad de la organización.

Vale recalcar que el cuestionario para medir los resultados de Clima Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., se lo aplicó en toda la organización, en todas las Agencias a nivel nacional y en todos los niveles existentes de la misma. De este cuestionario se pudo recoger resultados por departamentos y por agencias, se presentan los gráficos principales en los anexos del proyecto donde se puede observar cada uno de los resultados, no se verá todos los resultados por cada una de las agencias que posee la organización ya que nuestro grupo focal de estudio se encuentra en su mayoría en una agencia específica que es la que se encuentra en la parroquia de Pomasqui que de hecho es la Matriz, y donde se maneja toda la parte administrativa. Se observa el gráfico a continuación donde se encuentra ponderada una valoración global de los catorce factores a nivel de toda la organización (gráfico a), para continuar después de la descripción con el gráfico donde se encuentren los factores promedio de cada una de las áreas existentes en la organización (gráfico b).

Cuadro Valoración de Factores Globales Cooprogreso



Fuente: Cooprogreso, Informe Resultados Clima Laboral, 2011, p.4

Se ha colocado cada uno de los factores en orden descendente para poder tener una mejor perspectiva de cuales serían en este caso las fortalezas hasta llegar al factor que menor puntaje obtuvo.

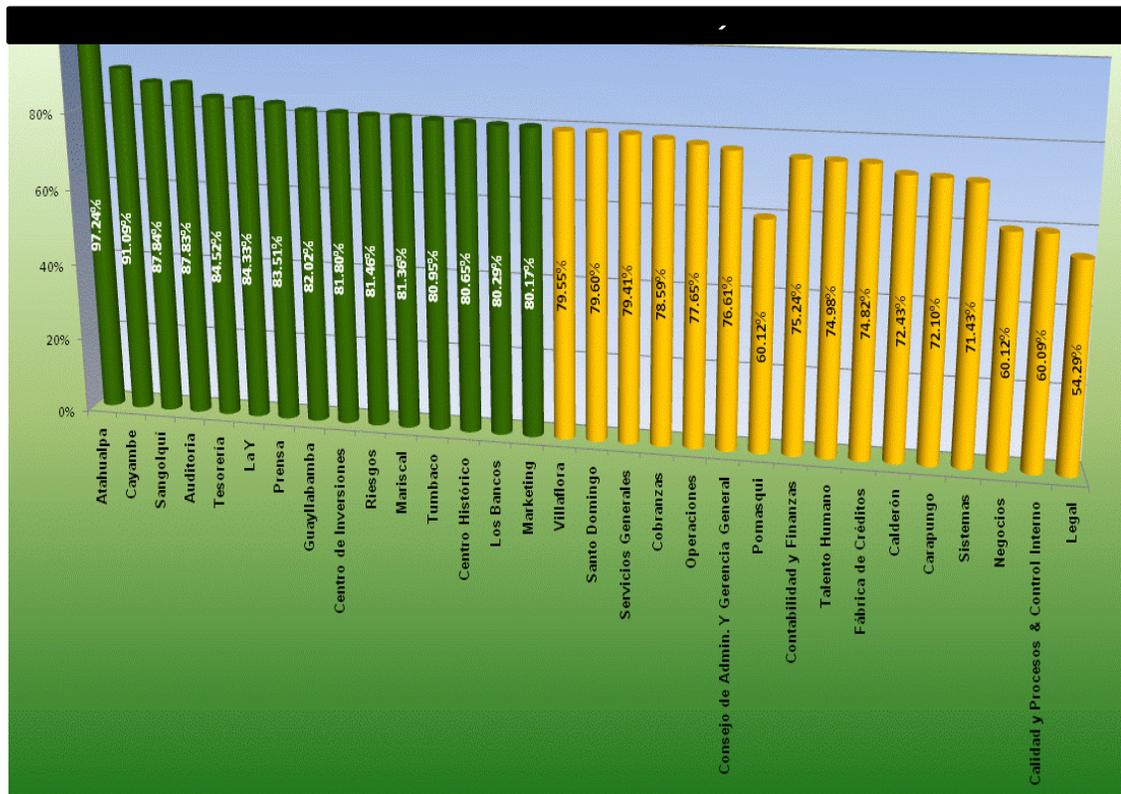
Lo que puede decir de primer momento sería el factor en el cual se debe intervenir, que aunque con la reflexión realizada anteriormente sobre los índices en los que deberán encontrarse los factores medidos y vemos que el factor que se encuentra con la ponderación más baja, tiene una puntuación de 65% que no es que este bien, pero se encuentra dentro del rango aceptable que refleja que se tiene amplias oportunidades de progreso que requieren planes de mejora a corto y mediano plazo; que por ser la que se situó en último lugar debería intervenir a corto plazo de ser posible.

Pero se aclara que no es motivo de este proyecto intervenir en todos los niveles de la organización, sino que se realizará una intervención en los factores señalados anteriormente y se trabajará con cada uno de los líderes efectivos existentes.

El siguiente gráfico nos permite observar de una manera más global y objetiva la realidad de cada una de las agencias y áreas de la organización y; se podrá apreciar que no existe un clima organizacional homogéneo, sino que se verá una variedad de climas y no es que lo que se presenta en el caso de ésta organización este mal, ni tampoco que este bien.

Es relativo de acuerdo al lugar donde se desenvuelven cada una de las personas de la organización y depende de las personas que dirigen la organización hacia donde quieren llegar para poder generar condiciones adecuadas que permitan el desarrollo del clima que deseen.

Cuadro Valoración Agencias Cooprogreso



Fuente: Cooprogreso, Informe Resultados Clima Laboral, 2011, p.6

Se observa en el gráfico algunos detalles que los analizaremos en las siguientes líneas; pero a priori debemos recalcar nuevamente que el grupo de interés en su mayoría se encuentra ubicado en la matriz ubicada en Pomasqui, dado el hecho que trabajaremos con los líderes de la organización.

Podremos indicar que los resultados generados tal vez se presenten de esta manera debido a que existen varias corrientes o influencias de liderazgo que generan a veces hasta cierto malestar en los subalternos y personal operativo ya que por parte de alguna persona de cierta Jefatura pueden recibir directrices diferentes a los que otra persona de la Jefatura de otro departamento quiere. Lo primero que se debe implementar a corto plazo es delimitar campos de acción y de intervención de los distintos jefes existentes y, posteriormente comunicar a todos los integrantes de la organización cuales son las personas que poseen injerencia en una u otra área de la organización para de esta manera no generar el malestar que hasta ahora se está presentando o el hecho de que se presente bajos promedios en lo referente a clima organizacional.

Uno de los aspectos que ha suscitado mayor interés en los especialistas sobre el tema, ha sido las diferencias en las descripciones del clima entre los empleados que integran una misma organización. Los distintos enfoques en la formación del clima, junto a las diferentes conceptualizaciones del mismo, tratan de explicar estas diferencias. Las diferencias perceptuales sobre el clima detectadas entre los integrantes de la organización se pueden entender también, como consecuencia de la influencia de líder en los subordinados.

Se ha mencionado que el grupo focal de intervención fue los líderes de la organización ya que de ellos dependerá tomar las riendas de la organización para establecer un clima organizacional de acuerdo a los lineamientos propuestos por Cooprogreso. Se debe analizar la relación existente entre estos dos conceptos; y se conoce que estos dos conceptos son importantes en el proceso de desarrollo y en la comprensión de las organizaciones.

La relación entre ambas variables no tiene una importancia menor; las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo, falta de compromiso y rotación de los empleados.

También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización en el mercado.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la Organización sea positiva, las políticas que se aplican en la misma no sean justas y por otro lado tampoco sean las adecuadas para el personal, lo que a la larga llevaría a generar procesos entrópicos. “Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente

humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.¹⁰

Se debe considerar además que para que se desarrolle de buena manera el clima laboral se debe tener incorporado un aspecto fundamental que en este caso proviene del tipo de la Calidad de Vida Laboral que se otorga en la Organización a los individuos que la componen, es decir, si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

De esta manera pueden surgir muchos problemas debido a la escasa atención que la estructura tradicional prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado era una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales, debido a que sus líderes no estaban guiando adecuadamente a sus equipos de trabajo, y la manera de comunicarse era poco eficiente.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia Organizacional.¹¹

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la

¹⁰ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Ed. Mc Graw-Hill, 1999, p.274 - 275.

¹¹ Idem., p.360.

dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal con respecto a trabajar en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la Institución; por lo tanto las estrategias que considera la satisfacción laboral como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, y la integralidad de conformar procesos estructurados que permitan que los líderes se conviertan en guías, y con ello cumplimos el objetivo de formación de verdaderos líderes mediante los talleres de intervención.

OBJETIVOS

La dirección estratégica de talentos humanos es la clave primordial para el crecimiento de una organización, el enfoque de gestión por competencias debe tener claros los objetivos y la filosofía corporativa para establecer metas que integren los beneficios que contribuyan al desarrollo sustentable.

Objetivo General:

Fortalecer y promover estilos de liderazgo situacional y estrategias de comunicación asertiva y organizacional con gerentes y jefaturas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. para generar espacios laborales saludables.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar competencias y estrategias de liderazgo situacional.
- Desarrollar competencias para generar equipos de trabajo de alto rendimiento
- Desarrollar competencias sobre resolución y negociación de conflictos interpersonales.
- Facilitar herramientas de programación neurolingüística, Couching y Empowerment.

Indicadores Cualificables y Cuantificables

Los indicadores permiten tener un medidor verificable de los resultados del proyecto de intervención, aquí se describe los dos tipos de indicadores que hemos utilizado:

- Los indicadores calificables, que determinan una concepción descriptiva de los elementos competenciales, es decir, narran los resultados con una visión integral objetiva.
- Los indicadores cuantificables nos permiten tener un resultado más específico, ya que se utiliza parámetros matemáticos que complementan la información obtenida de los indicadores anteriores.

Cuadro de Indicadores Cualificables.

FIN			
El proyecto contribuirá a mejorar herramientas de los líderes de COOPROGRESO LTDA, a fin de lograr un ambiente laboral adecuado en la Organización.			
Resumen Narrativo Objetivo General	Indicadores Verificables Cualitativos	Medios de Verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y promover estilos de liderazgo situacional y estrategias de comunicación asertiva y organizacional con gerentes y jefaturas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. para generar espacios laborales saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al cabo de 6 meses, se podrá conformar un plan de acción que genere cambios para mejorar las relaciones interpersonales en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados descriptivos de la aplicación de una encuesta al inicio del proyecto con su correspondiente comparación con la medición al finalizar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal en el proceso. • Pérdida de apoyo institucional. • Pérdida de información o entrega de información falsa o incompleta relevante para el proyecto. • Inadecuado proceso de sensibilización
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias y estrategias de liderazgo situacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al cabo de 6 meses el líder será capaz de desarrollar sus competencias por medio de la retroalimentación y reflexionará sobre sus fortalezas y debilidades como modelos significativos de aprendizaje, con 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del Diagnóstico de Clima Organizacional • Diccionario de Competencias levantadas en la Organización. • Perfiles de los cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorrecta identificación de las competencias a evaluar. • No tener la preparación técnica adecuada para liderar el proyecto. • No tener la objetividad

<p>la ayuda de material autodidáctico, y la participación en talleres direccionados al proceso de sensibilización para fomentar relaciones interpersonales adecuadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias para generar equipos de trabajo de alto rendimiento. • Facilitar herramientas de programación neurolingüística, coaching y empowerment. 	<p>la ayuda de material autodidáctico, y la participación en talleres direccionados al proceso de sensibilización para fomentar relaciones interpersonales adecuadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un Programa de Fortalecimiento de comunicación, trabajo en equipo, y negociación que empaten con la Filosofía Corporativa. • Al cabo de 6 meses el personal conocerá distintas alternativas de resolver sus conflictos, mediante dinámicas lúdicas y creativas. • Implementación de un programa de formación de líderes de equipos de trabajo. • Considerar los factores psicológicos 	<p>necesaria para determinar las competencias a trabajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales, con muestras. • Participación de los líderes a los talleres y demás actividades del proceso. • Registros fotográficos del proceso de ejecución del proyecto. • Listado del material autodidáctico especializado para el desarrollo de competencias. • Encuestas de 	<p>necesaria para determinar las competencias a trabajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés de los participantes en el momento de ejecutar las actividades. • Falta de tiempo y apertura en la institución. • No aceptación de los líderes al cambio. • Falta de liderazgo como competencia innata. • Planes de
---	---	--	--

<p>• Desarrollar competencias sobre resolución y negociación de conflictos interpersonales.</p>	<p>entre las gerencias y jefaturas, niveles de respeto y consideración.</p> <p>• Diseñar un sistema de redes de comunicación para conocer las necesidades de la organización, así el personal fortalecerá su autoestima, autoimagen, auto concepto logrando desarrollar y expresar sus valores.</p>	<p>Satisfacción de talleres</p> <p>• Planes de Acción de mejora de Clima Laboral.</p> <p>• Plan de Comunicación Interna.</p> <p>• Talleres de Integración y conocimiento del personal de la Organización.</p>	<p>Acción mal enfocados a la realidad y necesidades de la organización.</p> <p>• Mala comunicación interna por no ser interpersonal.</p>
--	---	---	--

Fuente: Los Autores

Indicadores Cuantificables

Indicador Cuantificable	Cálculo
No. Líderes que terminaron el proceso en el taller	No. De líderes que terminaron la fases en el taller menos el No. De Líderes que no terminaron las fases del taller.
% horas que se capacitaron en el taller	No. De horas capacitadas cumplidas/No de horas no cumplidas.
% de líderes que diseñaron el plan de acción para sus equipos de trabajo	No. De líderes que realizaron el plan de acción /no. De líderes que no realizaron el plan de acción.
% líderes que desarrollaron sus competencias en liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.	No. De líderes capacitados/No de líderes que desarrollaron las competencias: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo.

Fuente: Los Autores

DELIMITACIÓN

Se denota los datos geográficos y las limitaciones teórico espacial:

Nombre de la Institución:

Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO LTDA.

Número de Empleados: 350 personas

Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza 9380 y Marieta de Veintemilla.

Imagen Ubicación geográfica Matriz Cooprogreso



Fuente: Google, Google Maps, 2011, www.google.com

Cobertura Territorial

La aplicación del presente proyecto abarca a las Gerencias y Jefaturas que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO LTDA.

Niveles De Intervención:

La aplicación del presente proyecto abarca a los niveles Estratégicos y Tácticos que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Gerencias : 7

Jefaturas : 28

Límites Teóricos

El proyecto tiene como pilar fundamental la Gestión de TALENTO HUMANO por COMPETENCIAS para el fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerentes y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO LTDA., para generar un ambiente laboral saludable por medio de un proceso de identificación con la filosofía corporativa de la institución.

Límites Espaciales

El área geográfica donde se va a desarrollar nuestra tesis será la República del Ecuador, el Distrito Metropolitano de Quito, parroquia de Pomasqui en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. Delimitando la zona de gestión elegida.

CAPÍTULO 2

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El proyecto se enmarca en la gestión de un taller de fortalecimiento de los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO LTDA. en las competencias de Liderazgo, Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo, esta propuesta se desarrolló de acuerdo a la necesidad detectada en el Diagnóstico de Clima Organizacional evaluado y analizado en el primer capítulo, mediante reuniones con el Staff Gerencial de la Institución, se determinó que dichos factores críticos son los seleccionados para poder empezar un proyecto motivacional de cambio sustentable con la capacitación de los líderes en los niveles estratégicos y tácticos para fortalecer el direccionamiento de los talentos humanos que tienen a su cargo.

La propuesta se determina en el desarrollo de las competencias de los líderes mediante la capacitación, a partir de talleres dinámicos divididos en cuatro módulos de aprendizaje continuo en fechas y horas estructuradas metodológicamente, donde se apliquen las herramientas como la Programación Neurolingüística, Coaching, y el Empowerment. Al trabajar con estas competencias claves podemos generar actitudes que promuevan cambios en la organización, ya que al sensibilizar y concientizar a los líderes para que mantengan un mejor trato a sus colaboradores, mejoren su capacidad de negociar conflictos internos, resolver y tomar decisiones basadas en principios de equidad y solidaridad se torna indispensable implementar los talleres con el enfoque humano y técnico necesario para cumplir con el objetivo planteado, que es fortalecer las competencias de liderazgo con las otras competencias complementarias (trabajo en equipo, comunicación asertiva y dirección estratégica de Talentos Humanos) y así los líderes pasen de ser jefes que actúen individualmente a guías integradores de las personas que lideran buscando un bienestar en común enmarcado en el respeto la consideración y la construcción de equipos de alto rendimiento, así los autores del proyecto cumplan con su parte profesional orientada éticamente a compartir herramientas técnicas para una mejor dirección y erradicar manipulación y abuso del poder, que generalmente en posiciones jerárquicas se promueven en algunas ocasiones por falta de recursividad y temor a los nuevos retos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica empieza describiendo los elementos base que facilitaron la aplicación de las herramientas técnicas para llevar a cabo la propuesta.

A continuación se da una breve descripción de las actividades regulares de la Organización, la Gestión de Talento Humano, posterior se trabaja con los conceptos de Gestión por Competencias, Empowerment, Comunicación Asertiva y Programación Neurolingüística, Couching, entre otros.

La Organización

Siempre han existido relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad. En la Revolución Industrial se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, fenómeno que tuvo sus inicios en la modernidad, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar la producción, y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en estos aspectos, los conflictos obreros, por una parte, y los empresarios industriales, aplicando parte de sus excedentes de bienes y conocimientos, por otra, procuraron la satisfacción de los trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de trabajo.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces se puede encontrar con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización. Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan se considera de vital importancia definir a la misma, ya que con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.”¹² (Escuelas, Instituciones de servicio, producción, hospitales, etc.). Está constituida por tres elementos fundamentales:

- Personas.
- Objetivos.
- Procedimientos.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y talentos humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad; y cuya actuación reflejará la situación social de la Institución. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito Institucional.

*Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la Institución, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los talentos humanos de la organización.*¹³

“Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal

¹² ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México, 1999, p. 2.

¹³ SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George, Administración de los Recursos Humanos, Ed. Iberoamérica, 1994, Pág. 4.

dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”.¹⁴

Así la Gestión de Talento Humano tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de vida y productividad.

Las organizaciones pueden clasificarse en función de distintas características:

** Por su aspecto jurídico, pueden ser individuales (pertenecen a una sola persona y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio) o sociales (la sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad común: “la explotación de una Empresa”); éstas a su vez pueden ser colectivas, asociados, de responsabilidad limitada, anónimas o cooperativas.*

** Por su carácter económico, es decir, por la propiedad del capital, pueden ser públicas o privadas. Es decir, la Institución puede estar formada por personas particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.*

Instituciones Públicas.- Son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos o a algún otro tipo de organismo público. Entre ellas podemos mencionar a las actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cooperativas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad).

Instituciones privadas.- Están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

** Por su actividad económica: se clasifican en productivas, comerciales y de servicios.*

** Por su finalidad, pueden ser lucrativas, las cuales persiguen la obtención de un beneficio para sus socios, o no lucrativas, ya que no persiguen el lucro, como, por ejemplo, las fundaciones, las cajas de ahorro, cuyos excedentes o ganancias están destinados a obras de carácter social.¹⁵*

¹⁴ DAVIS, Keith. Op. Cit. p. 7.

¹⁵ El Prisma, Empresa, historia y definición, julio 2011, www.elprisma.com

¿Cómo puede influir la Organización en los individuos que la componen?

Es de vital importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables. COOPROGRESO posee toda su filosofía corporativa basada en este concepto, esto ha permitido trabajar con una Institución que toma muy en cuenta el desarrollo de sus talentos humanos y una evidente responsabilidad social empresarial; por lo tanto toda la información facilitada y la contribución del tiempo de sus líderes para el proyecto fueron trascendentales.

Por otra parte, las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto, esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Por lo tanto el proyecto se lo ha direccionado con los líderes porque se está consciente que sus acciones y guías determina el poder motivacional de convicción de sus colaboradores para generar los cambios que beneficien a la organización.

Las estructuras ordenan a las organizaciones, tienen firmeza y permanencia en el tiempo. Son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios: pueden pasar por las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes que atienden. Entre los diseños organizacionales más comunes se encuentran:

La estructura simple, caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, la más común es la del pequeño empresario, la burocracia, cuya estructura se caracteriza por tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización,

*normas y reglamentos muy formalizados, estandarización del trabajo y toma de decisiones que sigue la cadena de mando; y la estructura matricial, la cual crea líneas duales de autoridad, combinando la departamentalización funcional y la de producto.*¹⁶

No se puede percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Se expone el organigrama de la Institución para apreciar cómo está estructurada COOPROGRESO y se puede concluir que se maneja funcionalmente de manera horizontal (plana) ,es decir no concentra su jerarquía en una sola línea vertical, más bien está distribuida en distintas áreas estratégicas para un mejor control y que los procesos mejoren continuamente.

Se puede observar en el grafico primordialmente los niveles jerárquicos de la organización:

- Nivel Directivo (Asamblea de Gobierno)
- Nivel Regulatorio (Auditoría y Control Interno)
- Nivel Estratégico (Gerencia General y Gerencias de Área)
- Nivel Táctico (Jefaturas y Coordinaciones)
- Nivel Administrativo y Comercial (Servicio y Negocio)
- Nivel Apoyo (Técnico y Mantenimiento)

¹⁶ ROBBINS, Stephen, Op. Cit. p. 488, 489, 490.

Organigrama Estructural Cooprogreso



Fuente: Cooprogreso, Manual de Políticas Generales, 2010.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es de esencial importancia el marco laboral y el aspecto físico en la organización que predispone a las personas con elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de las mismas. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la Ergonomía que es la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, contaminaciones auditivas, riesgos laborales, entre otros.

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño, el mismo se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la Institución. El tamaño afecta significativamente la estructura que la organización presenta. Con esto se puede definir si se trata de una organización grande, pequeña o mediana.

COOPROGRESO está considerada como una organización mediana ya que posee 350 empleados distribuidos a nivel nacional, en distintos niveles estratégico, táctico, comercial, administrativo y operativo.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia como primera medida es saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar el conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar la capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”¹⁷

Cultura Organizacional

Unos de los componentes claves del comportamiento organizacional constituye la cultura que, a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo nos vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

¹⁷ ROBBINS, Stephen. Op.Cit. p. 490.

A medida que el tiempo pasa, estas suposiciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán extraña una conducta basada en alguna condición contraria.

La Cultura Organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”.¹⁸ Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la organización.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

La cultura es “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una Institución está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.”¹⁹

Es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”²⁰

La cultura se presenta como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una Institución por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”²¹

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de cómo se tiene que hacer las cosas en una empresa pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

¹⁸ ROBBINS, Stephen. Op. Cit. p. 595.

¹⁹ GRANELL H., Éxito Gerencial y Cultura, Ed. IESA; Caracas, 1997, p. 2.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc Graw- Hill, México, 1989, p. 464.

²¹ GARCÍA S., DOLAN S., La dirección por Valores; Ed. McGraw-Hill, España, 1997, p. 33.

Tomando en cuenta estas conceptualizaciones, entendemos que la cultura tiene una cognición estática que se va arraigando con el pasar del tiempo, a diferencia del clima organizacional que se encuentra en movimiento y por ende tiene una connotación dinámica.

Clima Organizacional

Según Martha Alles en su libro Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, describimos las características que se determinaron en el análisis del Diagnostico Institucional de COOPROGRESO con fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, éstas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, además es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional, según la misma autora citada anteriormente:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima puede ser considerado también como sinónimo de ambiente organizacional, desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (infraestructura, instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de talento humano que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Por esto se vincula al clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

Finalmente Brunet nos da una definición más completa que hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Otra definiciones para ampliar la visión son:

*El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.*²²

²² GONÇALVES, Alexis P., Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), México, 1997, p. 157.

*El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la Institución, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.*²³

Relación Entre Clima y Cultura Organizacional

La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícito la descripción del medio ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos. Este ambiente en el lugar de trabajo puede describirse a través del clima organizacional.

Este clima es uno de los factores que influyen activamente en el rendimiento en el trabajo, además de la propia calidad tanto de los productos elaborados, como de los servicios prestados. También se puede conocer ese ambiente mediante la cultura organizacional. Esta cultura incluye el conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas que tienen los integrantes de cada organización.

Como hemos mencionado anteriormente el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de cualquier Organización, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La cultura de una Organización también influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización.

Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las

²³ GONÇALVES, Alexis. Op. Cit. p. 59.

políticas, misión, valores que se manejen dentro de la Institución, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub – climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las instituciones de éxito de las instituciones mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

*Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo, que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad, que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización.*²⁴

Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad.

Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. “Una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más

²⁴ DAVIS, Keith. Op. Cit. p. 285.

bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente”²⁵ conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar un trabajo.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.²⁶ Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

²⁵ ROBBINS, Stephen . Op. Cit. p. 23.

²⁶ LAZARUS, Richard, Estrés y procesos cognitivos, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1986, p. 53

Brunet nos menciona que los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes.

Importancia de Cultura Organizacional y el Liderazgo

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Organizacional. Durante la última década numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales así como la importancia de realizar comparaciones transculturales.

Además constituye una clara muestra de este interés plenamente justificado en un mundo como el actual en el que, por diversas razones, (globalización, migración, entre otros.) los contactos interculturales son cada vez más frecuentes.

Existen diversas definiciones de cultura, sin embargo, todas ellas vienen a señalar que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social. La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas.

Por su parte el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que han venido despertando un interés continuo para la psicología laboral y organizacional. Este interés obedece tanto a aspectos teóricos como prácticos. En el plano teórico estudiar cómo y por qué determinados individuos (los líderes) ejercen más influencia que otros dentro de un grupo, resulta importante para una disciplina como la Psicología Organizacional que estudia la determinación mutua entre ser humano y sociedad.

En un plano más aplicado, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz.

Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles. Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas subnacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).

En este sentido se encuentra ante un mismo fenómeno en todos los niveles o por el contrario, bajo la palabra cultura, se ocultan significados diferentes según el nivel al que se está abordando. Por lo tanto la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar. Así se debería determinar las diferencias entre el concepto de cultura y sus niveles.

Por otro lado, también podemos considerar que la cultura determina el tipo de liderazgo que surge en una determinada sociedad o podemos considerar lo contrario.

La realización de comparaciones transculturales y transorganizacionales ayudaría a determinar tanto las características del liderazgo como su efectividad dentro de un determinado contexto. Sin embargo, el liderazgo no debe ser considerado simplemente como una variable dependiente de los aspectos culturales, entonces a la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo o viceversa resulta muy importante tener en cuenta que el proyecto se ha enfocado al liderazgo situacional que enmarca las cuatro características más comunes que asumen los líderes de ahí la importancia de conocer cómo se enlazan la Cultura y el Liderazgo al momento de determinar sus estilos, mediante esta forma de investigar se busca descubrir una serie de rasgos o dimensiones básicas que puedan encontrarse en todas, o la mayoría de las culturas.

Posteriormente estas dimensiones pueden utilizarse para describir a una determinada cultura y para realizar comparaciones entre ellas, tanto en estas dimensiones básicas como en cualquier variable psicológica o psicosocial que se desee examinar.

En el caso del liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales “básicas” pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra. Así por ejemplo se puede hablar de una serie de cuestiones que afectan a todas las culturas como serían:

- a) La relación con la autoridad.
- b) La concepción del Yo, concretamente la relación entre el individuo y la sociedad.
- c) La forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. inhibición de las emociones.

La cultura influye sobre el liderazgo y por otro lado también como el liderazgo influye sobre la cultura, ya que ambos mantienen una relación recíproca en este sentido pues están correlacionadas. Se ha mencionado que una de las posibles vías mediante las cuales la cultura actúa sobre el liderazgo, es a través de la existencia de prototipos que compartidos por los miembros de una cultura, condicionan la clase de liderazgo que es ejercido y aceptado dentro de un determinado contexto.

Por otra parte hemos analizado cómo el liderazgo contribuye en gran medida a la creación, transformación y mantenimiento de las culturas organizacionales.

La influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional se realiza a través de una serie de conductas excepcionales que han sido atribuidas en muchas ocasiones a los líderes carismáticos o transformacionales.

Entre dichas conductas cabe destacar la capacidad para formular y transmitir un proyecto de futuro o visión que ilusione a los seguidores y les haga cambiar su manera de pensar.

Entonces la cultura influye sobre el liderazgo a través de un conjunto de entendimientos compartidos o prototipos y a su vez los líderes influyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que formulan.

Es probable que, cuando un grupo u organización esté en sus comienzos, o pase por una situación de crisis, el líder tenga más probabilidades de moldear su cultura.

Por otro lado, en una situación de “normalidad” la cultura establecida dentro del grupo u organización contribuiría a determinar en gran medida el tipo de líderes que surgen en su interior.

Distancia De Poder y Liderazgo

Por distancia de poder, entendemos el grado en el cual los miembros menos poderosos de organizaciones dentro de una determinada entidad esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

En las empresas con baja distancia de poder es normal que las decisiones se tomen de forma consensuada y los subordinados se sientan en libertad para expresar su opinión aunque en ocasiones pueda contradecir a la de sus jefes. Esto sería difícilmente concebible en una empresa con una alta distancia de poder. En dichas empresas los roles están claramente diferenciados y esta diferencia se expresa a través de símbolos que demuestran claramente el estatus de cada uno.

Los subordinados pueden responder aceptando este estado de cosas o rechazándolo por completo. Esta relación ambivalente con la autoridad llevaría a predecir la existencia de conflictos internos.

Esta dimensión está muy relacionada con el liderazgo ya que se refiere a la forma de percibir y comportarse hacia las figuras de autoridad. Cabe suponer que un líder con experiencia en una empresa con una alta distancia de poder despertaría rechazo por sus métodos autoritarios en una empresa con baja distancia de poder.

Por el contrario no marcar las diferencias adecuadas con la gente bajo su mando sería visto como una señal de debilidad en una empresa con alta distancia de poder.

COOPROGRESO, se mantiene en una estructura media adecuada para generar una administración del poder de forma equilibrada, pues su naturaleza de ser una institución cooperativa determina que entidades regulatorias y su gobierno cooperativo democratice las decisiones busquen el bienestar social.

Cómo la Cultura influye sobre el Liderazgo.

Una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo, un prototipo puede definirse como un conjunto indefinido de características asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada rasgo de personalidad dominante.

Por lo tanto un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas incluso el propio líder piensa que se debe poseer.

Cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo será más probable que dicha persona sea percibida como líder y así pueda ejercer influencia.

Parece lógico suponer que los prototipos sean compartidos por los miembros de una determinada cultura y varíen entre unas culturas y otras; una vía para relacionar cultura y liderazgo sería establecer los prototipos de liderazgo vigentes dentro de una determinada cultura.

Existen atributos y conductas para mejorar o dificultar la eficacia de un líder, se plantean seis factores que definen patrones generales de conducta o rasgos del líder.

Dichos factores son:

1) Liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio).

2) Liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia)

3) Liderazgo auto protector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus)

4) Liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar)

5) Liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás)

6) Liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente).

Atributos designados generalmente en un prototipo de líder:

- *Ser justo*
- *Inteligente*
- *Diplomático*
- *Tener habilidades administrativas*
- *Ser capaz de motivar y comunicar*

- *Ser un negociador eficaz*
- Entre los atributos considerados universalmente negativos están:*
- *Ser despiadado*
 - *Asocial*
 - *Irritable*
 - *Egocéntrico*
 - *Dictatorial*
- Rasgos que podían ser positivos o negativos:*
- ✓ *Ser independiente*
 - ✓ *Asumir riesgos*
 - ✓ *Ser sincero*
 - ✓ *Evitar el conflicto dentro del grupo*
 - ✓ *Ser entusiasta*
 - ✓ *Ser precavido*
 - ✓ *Ser lógico*
 - ✓ *Ser intuitivo*
 - ✓ *Ser indirecto*
 - ✓ *Ser ambicioso*²⁷

Los prototipos de liderazgo constituyen un avance sobre investigaciones previas que se limitaban simplemente a constatar la existencia de diferencias transculturales en esta variable.

Desde esta perspectiva, se explora una posible vía de influencia de la cultura sobre el liderazgo.

En efecto, los estímulos sociales que reciben los miembros de una determinada cultura dan lugar a una serie de creencias compartidas sobre los rasgos y conductas del líder.

Dichos prototipos influyen tanto en las conductas del líder como en la percepción que de ellas se tiene, en este sentido parecen existir características universalmente asociadas al líder mientras que otras características son propias y específicas de determinadas culturas o grupos de culturas.

Los grupos sociales no son entidades estáticas. Por diversas razones como incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, entre

²⁷ SILICEO A., CASARES D., GONZALES J., Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Ed. Garnica, 2008, p. 109.

otros los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen.

Este hecho pasado por alto, resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura.

En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis.

Por ello, el formar líderes en la organización es indispensable si se busca mantener un proceso de continuidad y sustentabilidad, basado en la capacitación adecuada a las personas identificadas como líderes potenciales a crecimiento o reinducir a los líderes ya existentes en la actualización continua de conocimientos que le permitan estar a la vanguardia de los cambios y transformaciones que la sociedad impone para que éstos no se paralicen en ineficientes formas de trabajo por falta de guías idóneos para esta gestión.

Gestión de Talento Humano

Luego del análisis cultural del liderazgo tenemos como concepto primordial la gestión que realiza Talento Humano no solo en esta organización sino en todas donde se enmarca como un área estratégica mediadora que promueve decisiones importantes para el bienestar social.

Según Alles la Gestión de Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas especializadas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva apasionada y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que los talentos humanos permanezcan en la organización.

El equipo de Talento Humano, emprende un proceso de mejora continua con el objetivo de implementar mediante esta herramienta altos niveles de eficiencia en la Gestión Integral de Talento Humano, para satisfacer las necesidades de la organización con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos del área con resultados óptimos que reflejen el cambio sustentable necesario en este proceso de mejoramiento de los subsistemas de Recursos Humanos.

Gestión por Competencias

Martha Alles pionera en la gestión por competencias en Latinoamérica no indica que la forma técnica de desarrollar las actitudes y aptitudes de las personas mediante herramientas especializadas a enfocar las fortalezas y disminuir las debilidades, es la forma de gestionar las personas en la organización, la relación de ésta con sus empleados y sus implicaciones con el entorno de negocios ha variado sustancialmente.

Se requiere, cada vez en mayor medida, flexibilidad para recomponer las operaciones según las necesidades cambiantes del negocio e interés y compromiso de los miembros de la organización con las tareas encomendadas, siempre que la dirección haya merecido su confianza.

En la actualidad las empresas, para adaptarse a su entorno, definen las estrategias necesarias y diseñan la estructura organizativa más idónea para poder cumplir con sus objetivos.

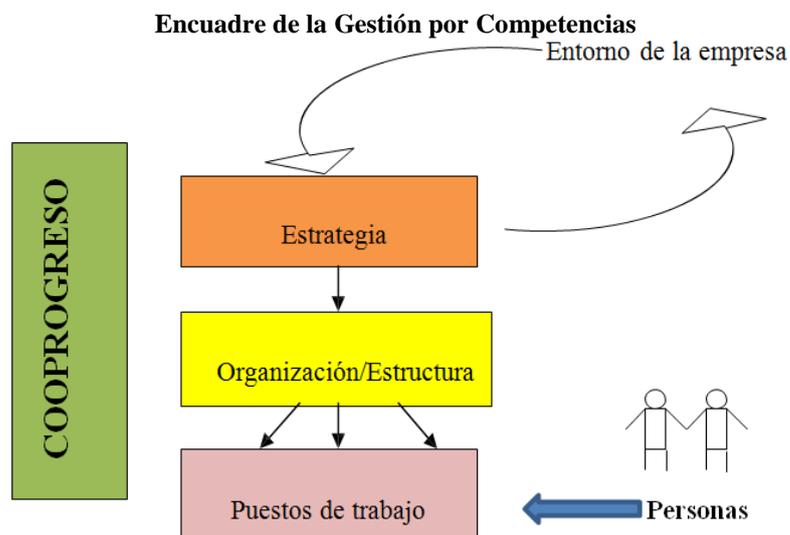
COOPROGRESO desarrolla una estrategia de actuación que considera adecuada para producir bienes o prestar servicios. Esta estrategia se plasma en una determinada estructura organizativa que da respuesta a la forma de organizar las tareas y funciones dentro de la organización.

La organización necesita que su personal tenga las competencias necesarias para realizar actividades correspondientes a cada puesto. Las competencias pueden ser formales, así las que se desarrollan en la organización a través de la experiencia, o adquiridas a través de un proceso de educación, obtenido en universidades o en centros de capacitación.

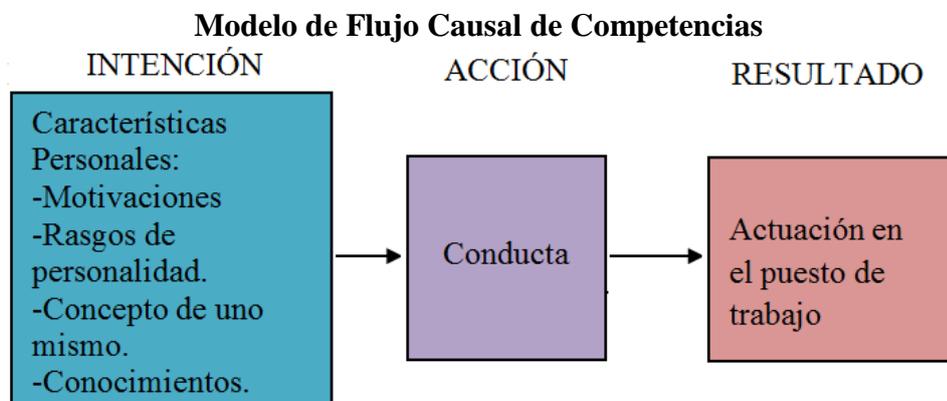
El objetivo de las competencias es que, las personas de las empresas puedan demostrar su eficiencia y eficacia de acuerdo a las necesidades de la función.

A las competencias se les puede describir o comprender como una mezcla de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, cada una de ella debe ser demostrada. Es recomendable que una persona disponga solamente de las cualidades necesarias para cumplir con una tarea asignada.

Es importante que después de determinar las competencias necesarias para el personal, se pueda satisfacer necesidades, después se continúa con la evaluación de lo realizado, no olvidando que el personal debe estar informado de la ayuda que brindan a la organización a través del cumplimiento de las actividades asignadas para cada empleado.



Fuente: ALLES Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 2008



Fuente: CUBEIRO J., Las competencias: Clave para una Gestión Integrada, 1996.

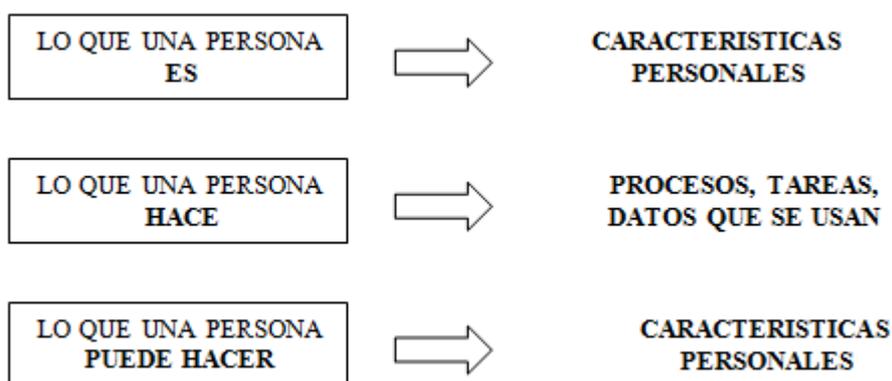
La Gestión por Competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen las necesidades de talentos humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios.

El modelo de gestión por competencias facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias.

Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación, es su capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral”²⁸

A continuación presentamos un cuadro donde observamos las cualidades de las competencias:

Características de las Competencias.



Fuente: ALLES Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 2008

²⁸ ALLES Martha. Op. Cit. p. 421.

Componentes de las Competencias

Saber.- Es el conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

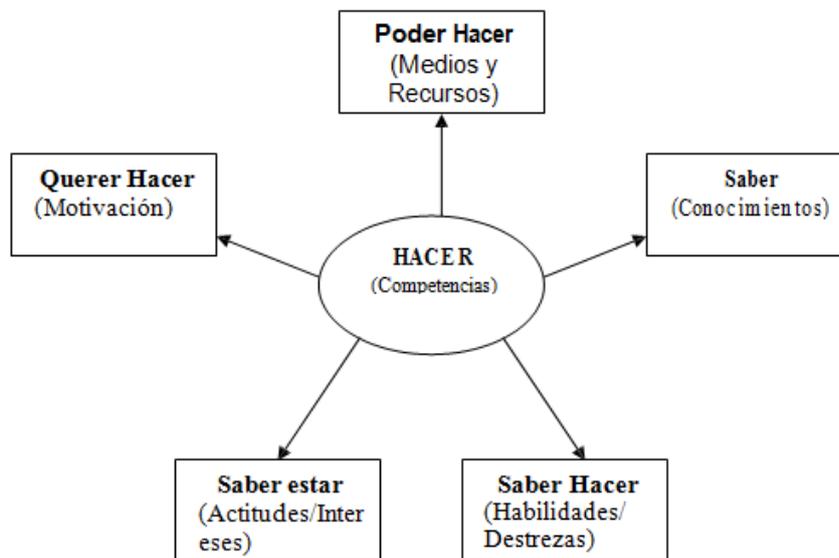
Saber hacer.- Que la persona es capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas. Así, no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos de gestión del tiempo, sino que es preciso que sepa aplicarlos a su situación de trabajo particular.

Saber estar.- Basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular. En sí, lo que estamos hablando es de actitudes e intereses.

Querer hacer.- Aparte de los demás componentes, la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; es este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales.

Poder hacer.- Este punto no se refiere a las personas, sino a las características de la organización; y sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se refiere a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.²⁹

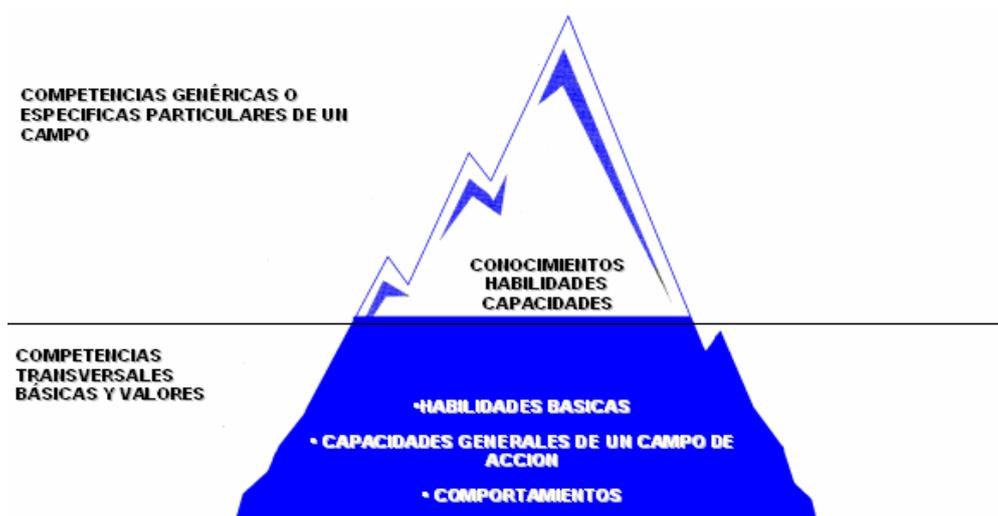
Componentes de las Competencias



Fuente: ALLES Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 2008

²⁹ ALLES Martha. Op. Cit. p. 425.

Modelo “Iceberg” de Competencias



Fuente: ALLES Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 2008

Este modelo sintetiza la gestión por competencias donde nos muestra claramente que las competencias son la parte visible y que se puede determinar mediante instrumentos técnicos de selección como la entrevista de eventos críticos, y la evaluación mediante la determinación de las brechas a desarrollar, tomando en cuenta que la parte de la personalidad es lo más complejo de visualizar en primera instancia por ser la parte inconsciente, ya que está determinada por valores, creencias, y principios que rigen a las personas desde su formación en el hogar.

Dentro de los conceptos y herramientas que se utilizó en los talleres implementados para los líderes definimos lo siguiente:

Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las Organizaciones horizontales y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el fortalecimiento del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de otorgar al proceso su influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

*Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.*³⁰

Líder

“Es la persona que tiene la capacidad de influir en las personas de manera positiva o negativamente en la búsqueda de un bienestar en común”.³¹

En las variables que caracterizan a un Líder se incluyen factores tales como los tipos de personalidad, las actitudes, las necesidades y la forma de mediar con problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como son: el tipo de Institución, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que se desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor

³⁰ FLEISHMAN, E., BASS, A., Liderazgo y Supervisión, Ed. Mc Graw-Hill, Barcelona, 1998, Pág. 346.

³¹ ZAMBRANO, Marcelo, “Liderazgo... La Espada de un Argumento”, FG Impresiones, 2010, Pág. 21.

participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. “Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.”³²

De acuerdo a las definiciones realizadas por Altes el Líder es aquella persona que tiene potencial de influencia sobre los demás, no es lo mismo ser un líder popular (el que obtiene votos) que ser líder eficaz (el que obtiene resultados); cuando un líder es eficaz, es aquel que se ha ganado el respeto por parte de su equipo de trabajo. En algunas organizaciones existen líderes que sin tener un "mandato oficial" (nombramiento) son un auténtico “poder real”, con capacidad de influir más que los que tienen la “certificación oficial” en muchas decisiones de la organización. No es verdad que, a veces, cuando un Jefe toma una decisión o da una orden a sus colaboradores, éstos la acatan pues tal vez porque no les queda más remedio pero después hacen lo que quieren, esto significa que el Jefe ejerce simplemente de "Jefe", pero no es "Líder". La fuerza de un Jefe no es en realidad más que la fuerza de los que se dejan dirigir por él.

³² ROBBINS, Stephen. Op. Cit. p. 152.

Por lo expuesto anteriormente consideramos que los dos estilos de liderazgo más eficientes por sus características incluyentes son los siguientes:

Liderazgo Transformacional

La principal característica de un líder transformacional es que consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor del esperado. Este rendimiento es conseguido por el líder a través de tres vías:

a) Logrando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos a alcanzar.

b) Impulsando a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio de los intereses colectivos.

c) Cambiando las necesidades y valores de los subordinados.

El liderazgo transformacional consta de 4 dimensiones:

Carisma o influencia idealizada.- Señala la identificación de los seguidores con el líder.

Inspiración.- Señala la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone.

Estimulación intelectual.- Señala la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores.

Consideración individualizada.- La capacidad del líder para ofrecer atención y un consejo personales a los individuos que están a su cargo.³³

Estos cuatro factores son teóricamente independientes pudiendo obtenerse distintos perfiles de liderazgo transformacional en función de las puntuaciones alcanzadas en cada uno de ellos. De este modo, si bien los líderes altos en carisma e inspiración pueden producir efectos muy negativos en los seguidores cuando la visión que formulan es inadecuada, si la estimulación intelectual y la consideración particular son altas los efectos serán positivos.

Los líderes transformacionales son capaces de cambiar los valores y creencias de los seguidores y dichos valores constituyen la esencia de la cultura organizacional, los líderes transformacionales deben ser capaces de cambiar también las culturas organizacionales.

³³ DUBS DE MOYA, R., Líder Transformacional, *Revista Investigación y Postgrado*, Vol. 14, No. 2, 1999, p. 129.

Liderazgo Situacional

Basados en el libro: *The One Minute Manager* de los autores Kenneth Blanchard y Spencer Johnson 1982 detallamos las ideas principales de su obra que enmarca el estilo de liderazgo considerado apropiado para esta organización.

Los líderes que han triunfado en la vida y en las organizaciones han sido aquellos que han sabido adaptar sus comportamientos a los distintos factores situacionales, por esto se ha aplicado este estilo de liderazgo más realista, ya que puede adaptarse a los cambios, dependiendo de las decisiones que tenga que tomar la persona al mando.

El Liderazgo Situacional se basa en dos variables:

1. La cantidad de dirección (conducta de tarea)
2. La cantidad de apoyo socio-emoción (conducta de relación)

El líder debe proporcionar confianza a sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el nivel de madurez profesional y psicológica de aquellos y las características específicas de cada situación:

- Tipo de funciones y tareas a realizar
- Complejidad del problema a resolver
- Grado de dificultad de los objetivos a alcanzar
- Cultura organizacional
- Normas y políticas de la institución
- Expectativas de la dirección y de los trabajadores
- Características personales y profesionales de jefes
- Compañeros y colaboradores, y diversos factores del entorno que influyen en la organización.

El reconocimiento de estas dos variables como dimensiones críticas del comportamiento de un líder, ha ocupado una parte muy importante de las investigaciones realizadas en el campo de la dirección, durante las últimas décadas.

Estas dimensiones han sido etiquetadas con diferentes nombres, por distintos autores, haciéndolas coincidir con estilos, tales como:

- Autocrático.
- Directivo.
- Negociador.
- Consultor.
- Participativo.
- Delegador.
- Desertor.

Factores Situacionales

El estilo de liderazgo que utilice un directivo tiene que ser congruente con los factores situacionales que afectan a sus colaboradores y a la organización.

Fuerzas que afectan al directivo: Su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter.

Fuerzas que afectan al colaborador: Necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante lo ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos del colegio, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de profesores. Fuente

Fuerzas que afectan a la situación: Estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, metas y objetivos, importancia y urgencia del problema a resolver, complejidad de la situación. Fuente

El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o

menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador.

Una vez que el líder ha identificado el nivel de madurez de su colaborador, podrá determinar el estilo más apropiado de liderazgo, trazando una línea vertical desde el punto de madurez, situado en la base del gráfico. El punto de intersección de la línea vertical con la posición curvilínea, nos indicará el cuadrante que corresponde al estilo de liderazgo más adecuado.

Estilos de Liderazgo Situacional



Fuente: Kenneth y Johnson, El Ejecutivo al minuto, 1982.

Por ejemplo, si se ha diagnosticado en el colaborador un nivel de madurez bajo (M1), trazo desde este punto una línea vertical, cortando la "campana de Gauss" en el primer cuadrante, que corresponde al estilo 1: "Dirigir" (alta tarea y baja relación).

Características de los Cuatro Estilos de Liderazgo

Se analizan los comportamientos de un líder, que caracterizan a los cuatro estilos básicos de dirección, teniendo en cuenta el mayor o menor énfasis que el líder debe poner en las dos variables: "conducta de tarea" y "conducta de relación", para ser congruente con el nivel de madurez del colaborador, que previamente ha debido de ser diagnosticado.

Estilo Cuadrante E.1: Dar Órdenes

Alta conducta de tarea y baja conducta de relación.

- Determinar tareas y procedimientos (qué, quien, cuándo, dónde, cómo...)
- Supervisar estrechamente.
- Controlar.
- Fiscalizar o Auditar.
- Manteniendo las "distancias".
- Comunicación unidireccional.
- "Teledirigir".

Porque:

a) El colaborador tiene un bajo nivel de madurez psicológica: falta de voluntad para asumir responsabilidades, gran dependencia de su jefe, poca confianza en sí mismo, escaso interés por la tarea, inconstancia, motivación insuficiente.

b) El colaborador tiene un bajo nivel de madurez profesional: escasas aptitudes para realizar un determinado trabajo, formación insuficiente, falta de desarrollo de competencias profesionales, poca experiencia laboral, baja capacidad para resolver problemas relacionados con su trabajo, frecuente incumplimiento de plazos y compromisos.

Hay que señalar que el poco énfasis que el líder pone en la relación interpersonal con el colaborador, no significa que sea inaccesible o poco amistoso con él, sino que al dedicar más tiempo al control del trabajo que al apoyo socioemocional, intenta que el colaborador sea más eficaz.

Tan pronto como el líder perciba que su colaborador progresa en los resultados, irá aumentando la conducta de relación, al mismo tiempo que disminuye la de tarea.

Los distintos estilos de dirección, utilizados por el líder en cada situación y para cada tipo de colaborador, deben ser interpretados solamente como una táctica o herramienta de gestión, que intenta lograr resultados con la mayor eficacia posible.

Estilo Cuadrante E.2: Persuadir

Alta conducta de tarea y alta conducta de relación.

- Fijar objetivos, escuchando al colaborador.
- Supervisar.
- Controlar.
- Responsabilizar.
- Convencer para que haga voluntariamente y bien, lo que tiene que hacer.
- Comunicación bilateral.
- Potenciar la motivación de logro, mediante el reconocimiento.
- Animar.
- "Caricias psicológicas".
- Apoyar socioemocionalmente.
- Instruir, adiestrar, formar, orientar.
- Prestar ayuda para el logro de objetivos.

Porque:

a) El colaborador tiene un moderado nivel de madurez psicológica: necesita más apoyo para ir progresando y lograr metas más difíciles aunque alcanzables, el reconocimiento "en caliente" del trabajo bien hecho aumenta su nivel de autoconcepto, el líder debe despertar su interés por la calidad y aplicar una política de "puertas abiertas".

b) El colaborador tiene un moderado nivel (creciente) de madurez profesional: ha desarrollado más su potencial y competencias para desempeñar más eficientemente las funciones y tareas de su puesto de trabajo, su experiencia laboral es positiva (aunque todavía insuficiente), necesita más formación.

Este estilo de dirección es el más adecuado para dirigir a colaboradores con un nivel de madurez moderado. El líder mantiene un buen nivel de relación, variando el

comportamiento de tarea. Se aprovecha la motivación para desarrollar las competencias profesionales y el logro.

Estilo Cuadrante E.3: Hacer Participar

Alta conducta de relación y baja conducta de tarea.

- Dirigir por objetivos, elaborados participativamente.
- Análisis de problemas en grupo.
- Toma de decisiones conjunta: jefe / colaborador.
- Implicar.
- Cogestionar.
- Animar.
- Elogiar.
- Apoyar.
- Dar facilidades para que el colaborador tenga éxito.
- Comunicación bidireccional

Porque:

a) El colaborador tiene un nivel de madurez psicológica moderadamente alta: suficiente confianza en sí mismo, gran autoestima, alta motivación, mucho interés por la tarea, constancia, deseo de integración en grupos de trabajo, responsabilidad.

b) El colaborador tiene un alto nivel de madurez profesional: competencia profesional, mucha experiencia para realizar las funciones y tareas específicas de su puesto de trabajo, un nivel alto de formación, preparación para el trabajo en equipo y para lo toma de decisiones.

Esto conducto del líder suele ser altamente motivadora para los colaboradores maduros, para el reconocimiento del "status" alcanzado, un aumento de su autoestima, y una mayor integración en su Institución.

Frecuentemente, los trabajadores consideran al estilo participativo como la mejor manera de motivarles o de tomar una decisión. Esto es relativamente cierto, pero no es menos cierto que el dar participación en la solución de un problema importante a colaboradores cuyo nivel de madurez es bajo, sería cuando menos una conducta irresponsable del líder o un intento de manipulación o de "demagogia populista".

Estilo Cuadrante E.4: Delegar

Baja conducta de relación y baja conducta de tarea.

- Delegar en el colaborador la autoridad y el poder necesarios para realizar una tarea, tomar una decisión o conseguir un objetivo.
- Conferir al colaborador la libertad necesaria para realizar un trabajo "a su manera", pero conservando siempre el jefe la responsabilidad final ante su superior jerárquico.
- Permitir trabajar a los colaboradores con un alto nivel de autonomía.
- Premiar no el esfuerzo o la presencia física sino los resultados.
- Controlar, pero sin fiscalizar, responsabilizando al colaborador por los resultados obtenidos.
- Motivar "discretamente", sin poner demasiado énfasis en el apoyo socioemocional o en los "estímulos psicológicos positivos".
- Dar la ayuda necesaria al colaborador para que puede "apuntarse" el éxito.

Porque:

a) El colaborador tiene muy alto nivel de madurez psicológica: gran confianza en sí mismo, bajo nivel de dependencia del jefe, autonomía en su trabajo, creatividad, responsabilidad, alta motivación de logro, autocontrol.

b) El colaborador tiene muy alto nivel de madurez profesional: gran competencia profesional, mucha experiencia laboral, muy alto nivel de formación específica y general, habilidad para las relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones.

Con este estilo de dirección, un líder obtiene éxito solamente si lo aplica a colaboradores muy cualificados y responsables. Con colaboradores poco maduros

sería un motivo para que estos considerasen demasiado tolerante o incluso "débil" a su jefe, y abusen de la confianza que les otorga.

Es verdad que algunos jefes, a los que podríamos calificar de "cómodos", confunden el "dejar hacer con el dejar de hacer". Conceden el mismo grado de libertad tanto a los colaboradores maduros como a los inmaduros, y delegan más por comodidad que por estar convencidos de que este es el estilo más adecuado para ciertas situaciones.

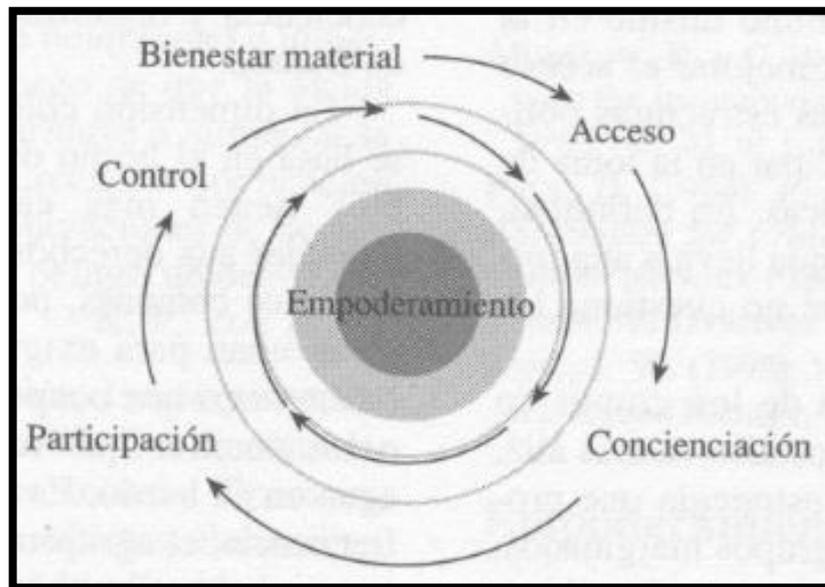
El líder al delegar adecuadamente se libera de tareas rutinarias y poco importantes, pudiendo, de esta manera, dedicar su recurso más escaso: su tiempo, a las funciones y tareas más importantes de su puesto de trabajo.

Empowerment

La segunda herramienta utilizada en el taller es el Empoderamiento, que se complementa con los conceptos de Participación y Delegación relacionándolo con el tema de Liderazgo, exponemos el concepto que se vincula directamente con el “Coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (Empowerment)”.³⁴ Así el concepto de Empowerment “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su Coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.³⁵

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.³⁶

Cuadro Desarrollo del Empowerment



Fuente: ROBINSON, Como crear el Empowerment, 1998.

³⁴ SANTINI, Gustavo, La Institución integrada, Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Buenos Aires, 2000, p. 298.

³⁵ Idem., p. 298.

³⁶ DAVIS, Keith. Op. Cit. p. 245.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización, aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son, sin embargo, tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados, es decir, se ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras implica liberar poderes que las personas ya tienen.

El Empoderamiento es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a sus empleados pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. Según Robinson y Russell la persona que delega autoridad todavía tienen que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el empoderamiento implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

* El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P=R$)

* Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

* Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.³⁷

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo, con su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

Para que las personas sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

La práctica de la participación, el empoderamiento y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso,

³⁷ ROBINSON, RUSSELL D., Como crear el Empowerment, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1998

proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo; mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la Institución, complementado las definiciones de Robinson y Russell.

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

Comunicación Asertiva

La tercera herramienta importante en las organizaciones es la comunicación asertiva la cual se necesita medir periódicamente en el clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las Instituciones no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la Institución es una herramienta de gestión.

Las relaciones entre los integrantes de una Institución constituyen un proceso comunicacional, a través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la Institución, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.



Fuente: GOLDHABER Gerald, Proceso de la Comunicación Organizacional, 1994, www.rknvocho.blogspot.com/2011/01/proceso-de-la-comunicacion.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.³⁸

Por lo tanto, la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión.

El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor. Los mismos surgen, también, cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma “omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir”,³⁹ o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

³⁸ DAVIS, Keith. Op. Cit. p. 290.

³⁹ LAZZATI, Santiago, El aporte humano en la Institución, Ed. Macchi S.A., 1999, p. 188.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen.

La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, la existencia de un clima tensionante dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización.

En una Institución coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo, la motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su Institución (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último, es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la

comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional.

Difícilmente podremos motivar a la gente, liderarlos, hacerlos participar en las decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

Redes de Comunicación

La circulación de información en la empresa se puede realizar de múltiples formas, por las cuales debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios, lo que se denomina redes de comunicación.

En la empresa estas redes, permiten combinar las distintas direcciones que pueden tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

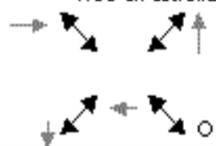
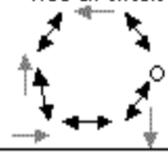
Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores.

Redes de Comunicación Formal:

Establecidas por la empresa con el fin de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Éstas respetan la jerarquía empresarial.

En el proceso de Comunicación Organizacional de Goldhaber señala que los flujos de estas redes, han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la insuficiencia de información, la cual sería fuente de rumores incontrolados. Las redes en “cadena”, en “Y” y en “estrella” están enfocadas a la centralización de la información, siendo más eficaz. En cambio las restantes son más descentralizadas, pero aumentan el grado de satisfacción de los trabajadores al sentirse partícipe de las informaciones transmitidas.

Cuadro de Redes de Comunicación Formal

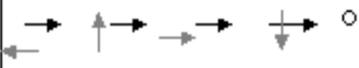
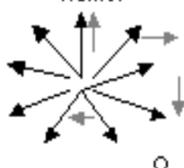
Redes de Comunicación Formal	
Tipos de Red	Características
<p>Red en cadena</p> 	<p>Las comunicaciones se establecen con el miembro más próximo. Ningún miembro está totalmente aislado. La persona que está en el centro de la línea es la mejor informada</p>
<p>Red en estrella</p> 	<p>El individuo del centro puede comunicarse con todos los demás. resulta muy eficaz para tareas simples. Sólo el individuo que tiene una posición central tiene un lugar privilegiado; en el resto se da sensación de frustración.</p>
<p>Red en Y</p> 	<p>Combina la red en cadena y en estrella. Es efectiva para realizar acciones complejas divididas en múltiples acciones más simples. Los miembros lejos del centro se sienten frustrados.</p>
<p>Red en círculo</p> 	<p>No hay comunicaciones transversales. Ningún miembro está aislado. La información se puede deformar o perder. La transmisión de la información es lenta.</p>
<p>Red de vías múltiples</p> 	<p>Permite a los miembros comunicarse. Se da una gran satisfacción entre los miembros y un alto sentimiento de participación. Puede ocasionar una pérdida de tiempo o una falta de coordinación.</p>

Fuente: KREPS Gary, Redes de Comunicación, 1995.

Estas redes son aquellas que nacen espontáneamente de las relaciones que establecen las personas por sus afinidades. El fin de esta red es satisfacer las necesidades sociales de las personas. Estas redes ayudan a los trabajadores a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Representa un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados. Éstas sustituyen redes formales ineficientes y crea canales alternativos, siendo a veces más rápidos y eficaces que los formales.

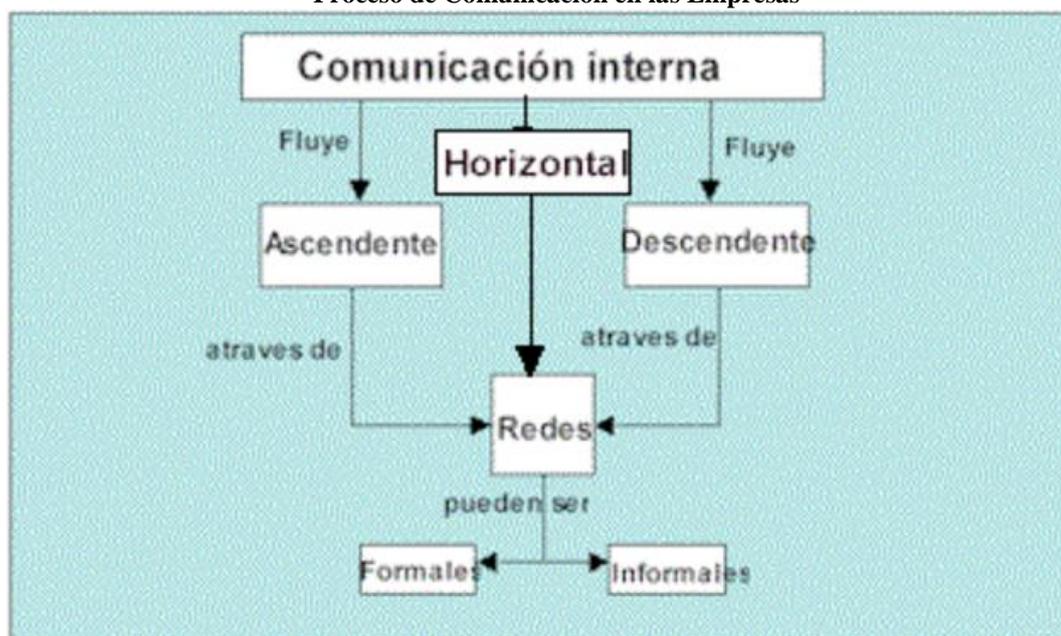
Sirven para realizar actividades extra laborales, tales como: culturales, de ocio, deportivas que actúan como un factor integrador decisivo.

Cuadro de Redes de Comunicación Informal

Redes de Comunicación Informal	
Tipos de Red	Características
<p>Cadena en línea</p> 	<p>La información es transmitida hasta llegar a la última persona posible.</p>
<p>Cadena reticular</p> 	<p>Algunas personas que reciben la información no la transmiten, cortándose en ellas la transmisión.</p>
<p>Cadena casual</p> 	<p>La información se transmite sin orden y puede no llegar a todos. Depende de la relación entre los trabajadores y de la importancia que le den a esa información.</p>
<p>Rumor</p> 	<p>Una persona se encarga de informar a todos los que la rodean.</p>

Fuente: KREPS Gary, Redes de Comunicación, 1995.

Proceso de Comunicación en las Empresas



Fuente: HALL Richard, Organización: Estructura y Procesos, 1998.

Barreras de la Comunicación

El proceso de la comunicación funciona como un sistema abierto. Por lo tanto, la información está expuesta a sufrir ciertas alteraciones, las cuales llamaremos barreras.

Existen tres tipos de barreras, las cuales son:

Barreras físicas: *Interferencias, como suele suceder en conversaciones telefónicas.*

- *Ruido: Afecta directamente al canal del mensaje, lo cual la recepción va a ser afectada.*
- *Temperaturas extremas: Ésta afecta la capacidad de comprensión del mensaje.*

Barreras semánticas: *Es cuando el mensaje se entiende de distintas formas.*

- *Mensaje emisor: “lo necesito lo más pronto posible”-*
- *Receptor 1: “inmediatamente”.*
- *Receptor 2: “rápido, pero no es tan urgente”.*

Barreras afectivas: *Son aquellas que ocurren cuando el emisor mezcla sentimientos, emociones, conductas, etc. en la transmisión del mensaje, lo cual afecta la recepción de la información.*⁴⁰

⁴⁰ HALL, Richard, Organización: Estructura y Procesos, 3ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México 1998, p. 64.

Programación Neurolingüística (PNL)

La cuarta herramienta un poco más compleja que las anteriores es la Programación Neurolingüística, que es la ciencia y el arte del modelo de excelencia humana, es un poderoso conjunto de herramientas de comunicación que permite identificar patrones de conducta y cambiarlos para alcanzar un desempeño sobresaliente a nivel personal y profesional, constituyéndose en un modelo de desarrollo integral.

Mapas Mentales PNLT



Fuente: LANGE & D'ARC, Mapas Mentales, 2011, www.pnltriadica.com

La Programación Neuro-Lingüística parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo psíquico de Grinder y Bandler basados en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones que además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente a la realidad a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano al transmitir su representación del mundo tiene ciertas limitaciones, las

cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus características personales.

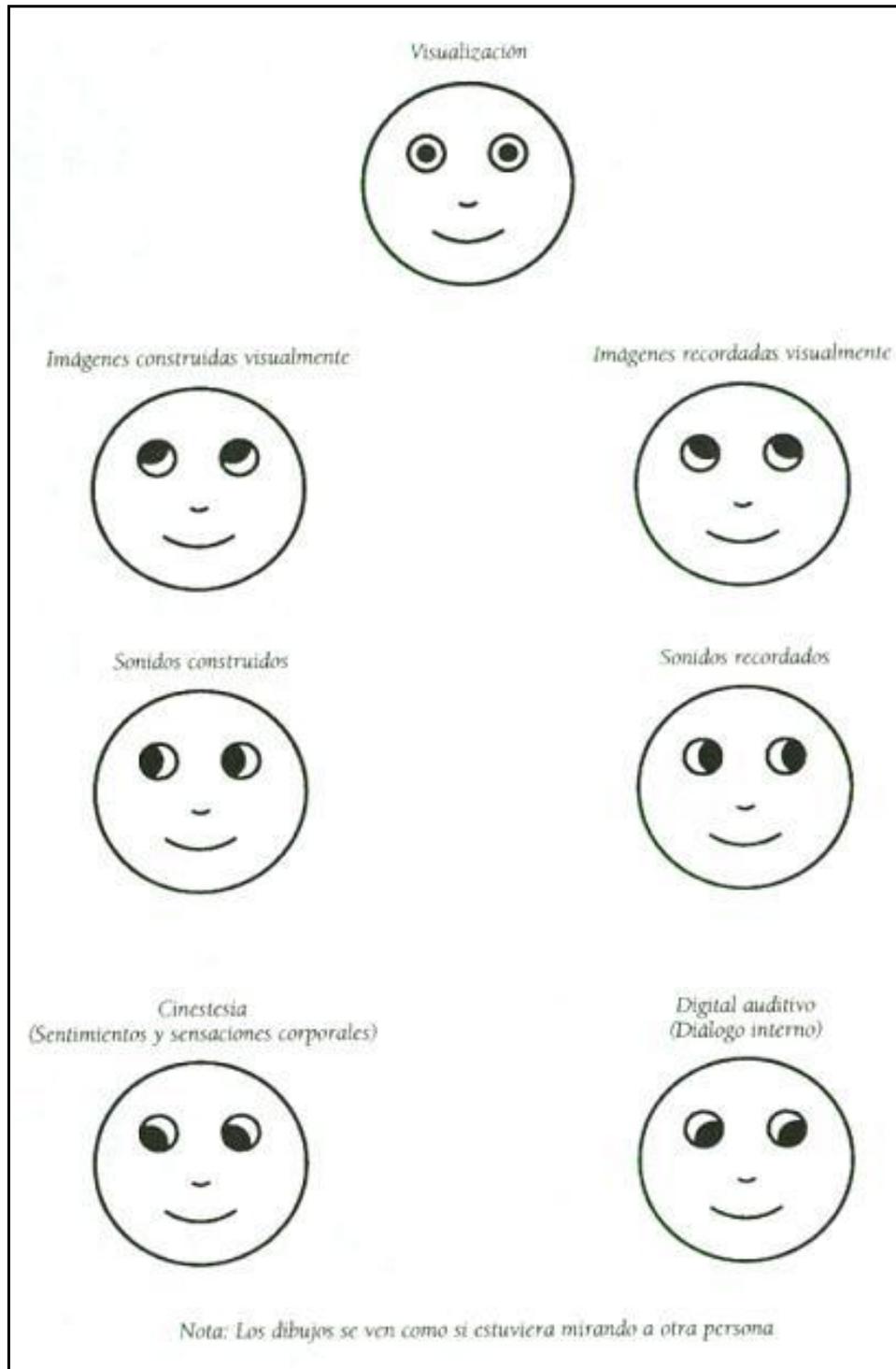
“La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.”⁴¹

Por lo anteriormente señalado se puede caracterizar la PNL:

- a. La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c. Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- d. Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e. La PNL es una actitud. La actitud de " voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.
- f. Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

⁴¹ O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J.. Introducción a la Programación Neurolingüística, Ed. Urano, Barcelona, 1992, p. 86.

Cuadro de Visualizaciones utilizando Técnicas PNLT.



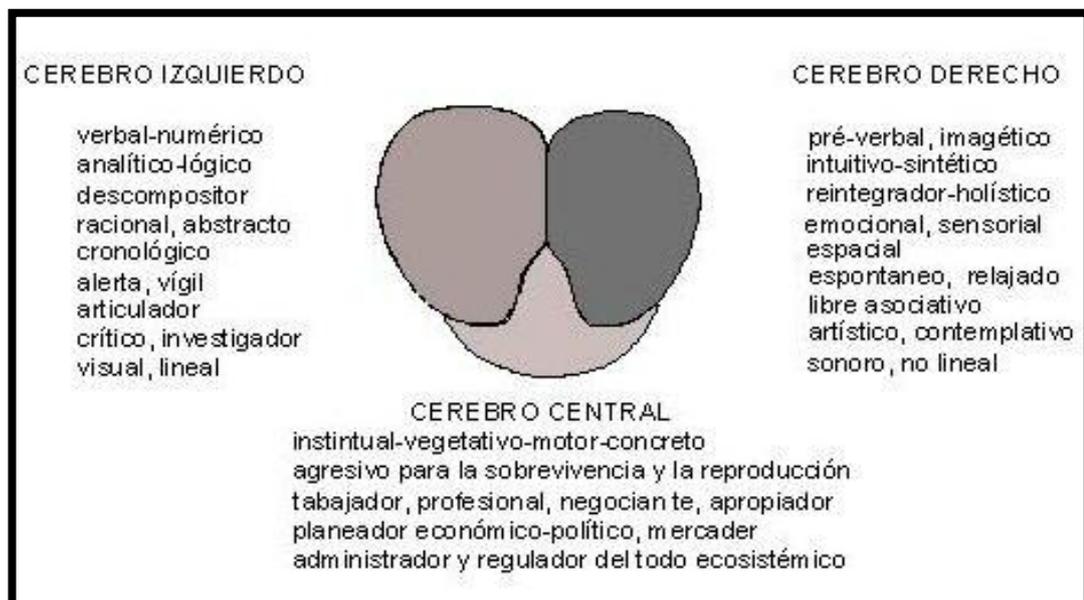
Fuente: CUDICIO C., Introducción a la Programación Neurolingüística, 1992.

Cerebro Tríadico

Tomando elementos de la Teoría del Cerebro Tri-uno de Paul MacLean y Alexander Luria, la Teoría de la Organización Humana de Antonio Rubbo Müller, De Gregori amplía su aplicación en educación en diferentes contextos, donde determina como base de la solución a los diferentes paradigmas de visión monádica o diádica la aplicación del Proporcionalismo en lo social, desarrolla una ética y técnicas de aplicación.

El sistema del cerebro tríadico se fundamenta en uno de los principios con mayor desarrollo en la comunidad científica: la Teoría del Cerebro Integral (Tres Inteligencias: Lógica – Emocional – Operativa). Su autor Waldemar DeGregori nos plantea que la teoría del cerebro integral nos permite descubrir cómo está ensamblado el Cerebro, cómo se organiza, qué inteligencia prevalece en la toma de decisiones, cómo influye en el desempeño dentro del contexto social.

Cuadro Cerebro Tríadico



Fuente: DE GREGORI, Waldemar, Capital Intelectual: Administración Sistémica, 2001.

El concepto de “Proporcionalismo Cerebral”. Es un concepto central e indispensable, cuando se trabaja con la idea de tres cerebros, tres subgrupos, tres culturas y la inclusión de los tres, siempre.

Es la pluralidad con sus diferencias o desigualdades. Qué peso, qué importancia, qué derechos, qué deberes tiene cada una de las partes; y cómo se llega a compaginar y componer la convivencia de las tres o muchas partes diferentes. Suponiendo lo que se dice, que todos nacemos iguales, que todos tenemos los mismos derechos, que todos somos iguales ante la ley, que todos somos hijos de Dios. La vida es un juego cuyos resultados son determinados solamente por la selección natural, o por la selección natural acompañada con algún reglamento humano. Para escaparnos a la ingenuidad de la igualación absoluta (del comunismo) y la inequidad absoluta (del neoliberalismo), se plantea el Proporcionalismo. La percepción de la proporcionalidad es algo innato, natural en los tres cerebros:

Funciones de los Hemisferios

FUNCIONES DE LOS HEMISFERIOS		
IZQUIERDO	CENTRAL	DERECHO
Cerebro mayor	Cerebelo	Cerebro menor
Razón (Ciencia, saber)	Motor físico – hacer-tener	Fe, religión, ser
Político – fuerza de ley	Unión - equilibrio	Femenino - madre
Analítico - lógico	Fundamento económico	Intuitivo - sintético
Racional - pesimista	Lucha de supervivencia	Emocional-afectivo
Inteligencia-verdad	Raciocinio de guerra	Creativo - artístico
Calculador -secuencia	Experimental – realista	Inspirado - iluminado
Crítico – tesis - antítesis	Raciocinio concreto - objetivo	Pensamiento ético-moral
Consciente - subjetivo	Orientación pragmática	Solucionador - innovador
Super yo normativo	Reflejo automático	Sofador

Fuente: DE GREGORI, Funciones de los Hemisferios Cerebrales, 1986, www.ciberneticasocial.org

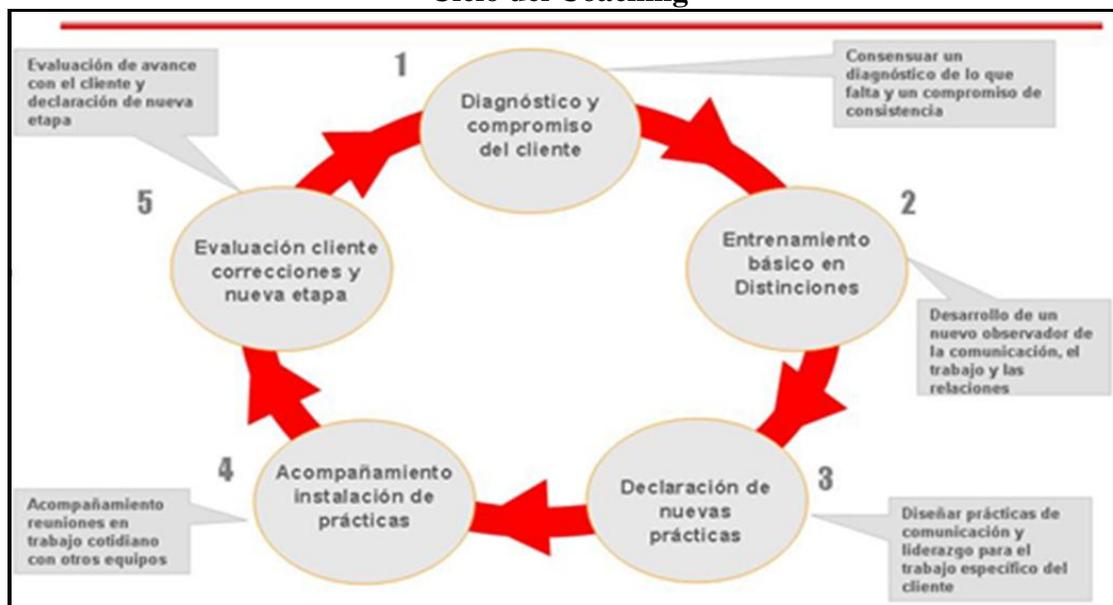
Coaching

Es un proceso que consiste en acompañar a un individuo o grupo para ayudarlos a profundizar el conocimiento de sí y guiarlos en el desarrollo de nuevas acciones; con el objeto de mejorar su desempeño personal y profesional para obtener resultados óptimos.

El proceso de Coaching se inicia con la definición de las funciones del coach, a través de un compromiso para diseñar el proyecto del asesorado. Mediante el reporte directo del asesorado se identifican los puntos críticos que quiere resolver. Con las técnicas conversacionales se diseñan los parámetros del proyecto del Coaching, mientras que con la retroalimentación se desarrollan las condiciones para estimular la percepción, aceptación y compromiso para el cambio. Se guía al asesorado en la construcción de la visión con objetivos claros y precisos.

El proceso apunta a la concreción de las acciones que permitirán alcanzar las metas propuestas; y finaliza con el cierre por ser un proceso finito. El asesorado continúa, por sí mismo, en el desarrollo de nuevas acciones para su crecimiento.

Ciclo del Coaching



Fuente: COOK, Marshall, Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral, 2000.

El Coaching está siendo aplicado cada vez en más empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas: Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Desarrolla la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos. Los seres humanos podemos observar solo una parte con respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar, porque tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las Instituciones en las que se trabaja el tema del cambio, no busca sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados. El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los Coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados.

El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del Coach, sino en el compromiso y la visión de la gente.



Fuente: COOK, Marshall, Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral, 2000.

Por lo tanto, para conocer estos aspectos fundamentales de la organización, donde se implementó la propuesta nos dio una visión más clara del enfoque en el que teníamos que trabajar, y además por ello haber participado en la intervención de clima organizacional fue fundamental para determinar los factores críticos en los que se basa el taller, continuaremos con la descripción de los procesos metodológicos que se va a utilizar.

MARCO METODOLÓGICO

El proyecto tiene una planificación metodológica de acuerdo a las competencias seleccionadas para trabajar en los talleres, las temáticas escogidas están determinadas en actividades de capacitación especializadas en el desarrollo de las mismas

El proyecto está ubicado dentro de la metodología lúdico – dinámica – reflexiva debido a que se realizó en el lugar donde se presenta la necesidad, estableciendo una interacción entre los objetivos del proyecto y la realidad. Es un proyecto de intervención directa con los actores que buscan mejorar sus actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas en su entorno laboral y personal,

Es necesario y oportuno capacitar en el análisis de Líderes de la organización, ya que muchos profesionales en el ámbito directivo están cada vez más convencidos de que es esencial la participación de personas que puedan tomar decisiones, y tengan la actitud y la voluntad de generar cambios para un bienestar en común, ya que de éstos dependen el mejorar los factores críticos escogidos del Diagnóstico de Clima que si no se los considera impedirían un desarrollo sostenible y equitativo.

También hay cierto reconocimiento en que existen diferencias en las necesidades y roles determinados por áreas es decir cada una contiene su necesidad implícita que luego se une a una necesidad general de organización, los que deben tomarse en cuenta en la planificación metodológica; sin embargo, a los profesionales participantes les hacen falta herramientas que les permita analizar la realidad psicológica de sus equipos de trabajo, desde una perspectiva genérica en los aspectos socio – laborales y del medio ambiente.

Diseñar y Planificar el Proyecto

A continuación se presentan los pasos básicos que se utilizó para diseñar el Taller de Capacitación en Formación de Líderes Asertivos. Aunque se parecen a los pasos para formular cualquier otro programa de capacitación, la gran diferencia es que este proceso de diseño, es participativo, y por lo tanto requiere de la colaboración de los integrantes del área de Talento Humano de COOPROGRESO y los autores del proyecto en mención durante el proceso del diseño. La planificación participativa,

implica el manejo del conocimiento amplio de la situación en un lugar determinado y la información nueva que aparecerá continuamente. Por lo tanto, el diseño del programa debe ser flexible para reconocer, absorber e integrar prioridades y necesidades nuevas, identificadas por los participantes.

Se detalla a continuación:

PASO 1. Seleccionar un(a) coordinador(a) las(os) facilitadores y capacitadores.

Tiene que seleccionarse un/a coordinador/a general del programa, quien se dedicará:

- Iniciar el diseño del programa,
- Desarrollar material de capacitación y la metodología,
- Comunicarse con los participantes; y
- Planificar el apoyo logístico para la implementación del programa.

Para este punto los autores realizaron los papeles de Coordinadores y Observadores Participantes durante todo el taller, se recibirá el apoyo del Equipo de Talento Humano de COOPROGRESO con su participación como evaluadores.

PASO 2. Definir el objetivo general y las necesidades de capacitación.

A través del Diagnóstico de Clima se seleccionó los factores críticos a trabajar en el taller de desarrollo de competencias, en coordinación con la Gerencia de Talento Humano y la revisión de documentos, se realizó un análisis donde se determinó dichas competencias a trabajar.

Con base en este análisis, se formulan los contenidos temáticos, objetivos, metas tentativas y el grupo meta los líderes formales para incluirlos en el programa de capacitación.

PASO 3. Diseñar el programa.

Las metas finales del programa, las actividades a incluir y los resultados esperados, se formulan por parte de los autores con el Área de Talento Humano. Se identificaron los recursos necesarios, incluyendo arreglos logísticos, y se elabora una agenda tentativa, así como ajustes a la metodología y el material didáctico.

En el caso de COOPROGRESO, el Taller de Capacitación comprenderá cuatro módulos:

- Módulo 1: Taller Relaciones Interpersonales y Comunicación Asertiva.
- Módulo 2: Taller de Gestión de Talento Humano por Competencias.
- Módulo 3: Taller Liderazgo Situacional Influyente e Incluyente.
- Módulo 4: Taller Negociación de Conflictos y Trabajo en Equipo.

En el siguiente capítulo de desarrollo de la implementación se describirá a detalle el desarrollo de cada módulo y la evaluación general utilizada.

Paso 4: Desarrollar una estrategia de evaluación

Este paso ayuda a desarrollar un método para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Una estrategia de evaluación permite a los participantes expresar su opinión sobre el desarrollo del curso y retroalimentar a los capacitadores con información necesaria para guiar el curso a un final exitoso. Una buena estrategia de evaluación mide en diferentes momentos del curso:

- Reacciones respecto al curso.
- Cambios en entendimiento y actitud.
- Cambios en el conocimiento y técnicas para aplicarlo.
- Cambios sobre como los participantes piensan incorporar el enfoque de género en el trabajo diario.

BENEFICIARIOS

El planteamiento del proyecto es brindar orientación para descubrir y desarrollar herramientas para la solución de problemas detectados. Como un beneficio derivado esperamos que las personas ampliaran su horizonte de posibilidades en cuanto una mejor calidad de vida y desarrollo en el ámbito personal y laboral.

El proceso se llevó a cabo dentro de la Institución en horarios de trabajo y con el tiempo de duración necesaria en los talleres propuestos.

Beneficiarios De La Propuesta De Intervención.

Directos:

- Las Gerencias y Jefaturas de COOPROGRESO LTDA.

Total 35 Participantes

Indirectos:

- La Organización en su contexto como receptora directa del proyecto que se beneficiara con el manejo adecuado de su Talento Humano, aplicando estrategias que permitan los cambios necesarios para obtener un beneficio en conjunto entre bienestar y productividad.
- La comunidad que forman los socios y clientes de COOPROGRESO LTDA., al confiar en una Institución que se preocupa por brindar servicios de calidad y esto se logra a través de capacitación constante a su personal.

CAPÍTULO 3:

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Los temas que fueron tratados durante el taller tienen que ver con todos aquellos aspectos que para los participantes es necesario conocer, comprender y aprender a aplicar, para que el proyecto sea de calidad y tengan resultados e impacto sobre las personas.

El eje central de la propuesta temática es el proyecto de formación de líderes que los participantes llevarán a cabo desde que se inicie el taller, el cual se desarrolló paulatinamente con base a los contenidos que se aprendieron a medida que se avanzó en el proceso. Así se trabajó temas como las funciones del líder, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos con las herramientas como la PNLT, el Coaching y el EMPOWERMENT, utilizando la retroalimentación como complemento primordial para el funcionamiento de los procesos en COOPROGRESO, en su enfoque administrativo, sus mecanismos de participación y espacios de gestión; a la par se abordó el rol protagónico del líder en la organización, sus conceptos y prácticas y se desarrolló las habilidades que permitieron aplicar estos conocimientos en la Institución.

Primera Fase: Preparación de la Logística

Se trata de un aspecto operativo de fundamental importancia donde los responsables organizaron todos los aspectos logísticos que implicaron la ejecución del evento. Entre los aspectos logísticos consta la elaboración del presupuesto de capacitación, determinación de las fechas, promoción del curso, preparación de los facilitadores, observadores y evaluadores, el haber realizado la convocatoria a los participantes, la reproducción del material de lectura, la obtención del local, la instalación de los equipos audiovisuales, tener impresos los certificados, se elaboró una lista de control de asistencia, se contactó a los proveedores de la alimentación, y se elaboró las evaluaciones de final de curso, con estos datos se pudo elaborar las estadísticas del taller, tomando en cuenta que estos rubros fueron cubiertos por la Institución.

Segunda Fase: Determinación Metodológica

Los principios de esta capacitación participativa estuvieron basados en teorías para enseñanza de adultos (ANDRAGOGÍA). Como los adultos poseen un conocimiento previo, los participantes aprendieron mejor tomando sus experiencias como base para los nuevos conocimientos. Es decir aprendieron más haciendo que oyendo.

La teoría expuesta en el taller donde el adulto para aprender necesitó oportunidades para pensar, para comprender y después para aplicarlo en sus lugares de trabajo, hogar, entorno social, etc.

- Para el aprendizaje los participantes tuvieron la oportunidad de pensar (reflexión), ellos tuvieron la responsabilidad de llegar a sus propias conclusiones.
- Para el aprendizaje a través de un proceso de comprensión (retroalimentación), los participantes relacionaron lo aprendido con sus propias experiencias, valores y creencias.
- Para el aprendizaje por la práctica (aplicación), los participantes necesitaron usar y probar nuevas habilidades y recibir críticas constructivas sobre su desempeño.

El nivel del aprendizaje se evidencia por los cambios dados en el taller en los comportamientos, conocimientos, comprensión, habilidades, interés, valores, conciencia y/o actitudes. Para que se hayan facilitado estos cambios con los participantes se realizó actividades vivenciales con situaciones reales en las cuales los participantes llegaron a sus propias conclusiones, y estas demostraron ser un tanto más efectivas que las charlas y pláticas magistrales.

El taller incluyó estas características anteriormente expuestas con una variedad de actividades y métodos que facilitaron el aprendizaje, haciendo énfasis con el apoyo de presentaciones audiovisuales, juegos de roles, trabajo en grupos, buscando aplicar las herramientas mencionadas en el capítulo anterior como es la PNLT, EMPOWERMENT Y COACHING, para estimular tanto los hemisferios cerebrales (izquierdo, central,

derecho) que se interconectan con los canales de comunicación (visual , auditivo, kinestésico)

Durante la capacitación participativa se seleccionaron actividades para estimular a los participantes a que conozcan y exploren cada uno de los materiales didácticos para que estos lleguen a ser activos y dinámicos. Los facilitadores preguntaron al grupo sobre sus expectativas de trabajo (como parte del proceso de sensibilización), ofrecieron trabajar ideas nuevas, creativas e innovadoras, respaldando o cuestionando comentarios y observaciones de los participantes. Los facilitadores al igual que los participantes aprendieron en el proceso de capacitación.

Los Facilitadores fueron activos, estructuraron y dinamizaron la discusión en lugar de dar la información o respuestas en algunos momentos del taller. Los facilitadores iniciaron la discusión, para luego invitar a los participantes a contribuir en forma activa, realizando un tipo de adaptación de un ASSESSMENT CENTER para ir despertando las fortalezas y habilidades de Liderazgo que muchos de los participantes inhiben por temor a la crítica.

Los capacitadores ampliaron ciertos comentarios de los participantes y resumieron en otros; se compararon y relacionaron comentarios separados o que indican puntos de vista contrarios a los dictados. Se sintetizaron la discusión y la relacionaron con los objetivos del taller.

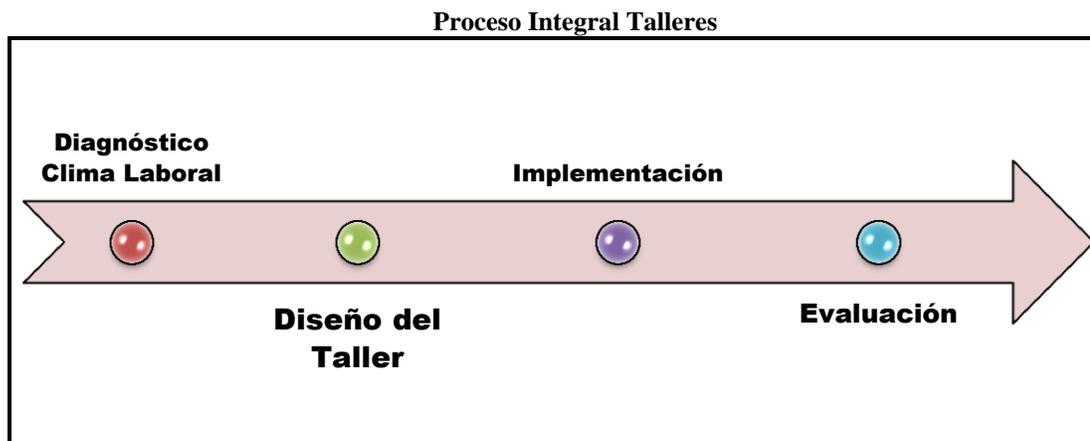
El Taller estaba basado en la capacidad de las/los participantes para razonar, pensar, analizar problemas y de lograr sus conclusiones/soluciones propias. Enfatizando un proceso analítico y estratégico en la toma de decisiones; por lo tanto, el taller frecuentemente terminó con conclusiones así como con preguntas.

Tercera Fase: Implementación Talleres para Líderes

Antes de ejecutar el taller se realizó un Piloto de Socialización en conjunto con los integrantes del área de Talento Humano, donde se trabajó en una primera experiencia, los ejercicios y actividades que luego se implementarían en el taller, esta experiencia permitió corregir y mejorar procedimientos que se utilizaron con éxito en el taller, ya

que este primer encuentro se manifestó algunas reacciones primarias ante situaciones que se podían presentar durante el taller y que con la valiosa ayuda de los integrantes del equipo de Talento Humano de COOPROGRESO se pudo pulir dichas acciones y así encaminar el taller de Capacitación, ayudando esta primera intervención a desarrollar con mayor certeza las Competencias de Liderazgo y Comunicación Asertiva necesarios para formar equipos de Alto Rendimiento, así los líderes puedan obtener la capacidad de superar los conflictos cotidianos que se presentan día a día en el trabajo. Para ello se necesitó identificar los pasos necesarios para promover el taller que fomentará el cambio en la Institución, que son los siguientes:

1. Análisis del Diagnóstico de Clima Laboral
2. Diseño de Taller de Capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución del Taller.
4. Evaluación del Taller.



Fuente: Los Autores

La ejecución de la capacitación trabaja el binomio facilitador/ participante.

Los Participantes son personas que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo.

Los facilitadores son personas expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo que transmiten sus conocimientos a los participantes.

DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

Taller de Fortalecimiento de Líderes

El Taller de fortalecimiento de Líderes permitió trabajar sobre los aspectos fundamentales que debe desarrollar un líder; así se pudo estructurar factores motivacionales y planes de acción que permitieron el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional buscando un beneficio mutuo entre los miembros de la Organización con adecuadas estrategias que ayudaron al crecimiento de la Institución de una manera sustentable con procesos de capacitación adecuados para que la toma de decisiones sea equitativa en cuanto a la producción y el nivel de satisfacción laboral.

Esta propuesta se orientó a enfocar el liderazgo con los equipos de trabajo, dado que son éstos los que comienzan a tener un rol preponderante en el contexto organizacional.

Se generó la expectativa que mediante el aprendizaje grupal y la retroalimentación constante generan cambios en los estilos de liderazgo proporcionando herramientas técnicas que orientaron a los líderes a un direccionamiento estratégico de los Talentos Humanos a su cargo, ampliando su visión técnica y humana con Competencias Umbrales que fortalezcan los valores integrales con los cuales se identifica a la Organización complementándola con la Filosofía Corporativa alineada a excelentes niveles de calidad de vida, servicio y producción.

En el Taller se aplicaron cuatro módulos:

- 1. Módulo de Gestión de Talento Humano por Competencias**
- 2. Módulo Relaciones Interpersonales y Comunicación Asertiva**
- 3. Módulo Liderazgo Situacional Influyente e Incluyente**
- 4. Módulo Negociación de Conflictos y Trabajo en Equipo**

Informe de Dinámicas y Actividades

Taller de capacitación de Líderes

Cooperativa de ahorro y crédito COOPROGRESO

Módulo uno: Gestión de Talento Humano por Competencias

Objetivo:

Desarrollar los nuevos conceptos que deben dominar los líderes de la Institución para la efectiva gestión del talento humano por competencias.

Dirigido a:

Gerencias y Jefaturas

Contenido:

- Alineamiento del Plan estratégico con la Visión de Talento Humano.
- Gestión por competencias.
- Procesos y Subsistemas del Área de Talento Humano
- Dirección estratégica para la Gestión del Talento Humano.

Horario: 8h00 a 17h00

Intensidad: 8 horas

Lugar: Auditorio Matriz Cooprogreso Pomasqui

Fecha Realización: Sábado 09 de abril del 2011

Descripción de Actividades y Dinámicas

Dinámica 1. Presentación del taller

La bienvenida para los participantes del taller de Liderazgo fue expresada por la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia General buscando transmitir un mensaje de apoyo y participación en los procesos de aprendizaje que se llevaron a cabo en la Institución.

Fue importante contar con el respaldo de las autoridades máximas de COOPROGRESO pues a los autores del taller esto les permitió trabajar de una manera efectiva, ya que los líderes conocieron la agenda y los temas a tratar, que para la mayoría eran novedosos pues estas herramientas son utilizadas a nivel de empresas de mayor envergadura; e incluso se citaron casos de éxito como empresas que están a la vanguardia e innovación de los procesos de mejora continua y responsabilidad social pues, estas empresas están conscientes que ejercer las directrices adecuadas y formar a líderes efectivos les ha permitido mantenerse y seguir creciendo en el desarrollo de sus talentos humanos.

A cada participante se le entregó su identificación solo con su primer nombre o nombre de pila para efectos pedagógicos correspondientes.

Dinámica 1: Video Validation



“Validation” es una historia acerca de la magia del estacionamiento gratuito. Protagonizada por TJ Thyne & Vicki Davis.

Este video permitió empezar con un mensaje positivo el taller, generando un proceso interno de sensibilización y colaboración en las tareas a realizar en el taller, ayudó a transmitir cuán importante es ser felices en el día a día. Si somos felices, las cosas marcharán mejor.

En este cortometraje, premiado internacionalmente, se muestran varios de los valores que todos desearíamos ver a nuestro alrededor, pero que a veces cuesta tanto apreciar. Mientras se lo observo por primera vez produce una sensación que por 15 minutos se puede transportar al auditorio a otro mundo más amable, más humano.

El inmenso valor de una sonrisa sincera, de la alegría, es una de las realidades más sólidas que podemos encontrar en cada momento, en cada relación, en cada fragmento de vida, haber empezado con un mensaje de esta naturaleza ayudo mucho en el transcurso de todo el taller.

Dinámica 2. Presentación cruzada de los participantes

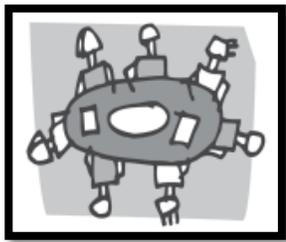


En la fase de inicio del Taller fue importante generar espacios de socialización y hasta cierto punto mitigar el imaginario de la jerarquía pues era un grupo que contenía gerencias y jefaturas y esto siempre influye en el momento de actuar. El facilitador designa cada persona con el número 1 y 2 en secuencia para luego dividir los grupos establecidos por empatía. En este caso, el facilitador forma parejas de personas que de preferencia no se conozcan entre sí. Cada integrante de la pareja le comunica a su compañero los datos que el instructor haya indicado previamente, relativo a su persona, gustos, familia, aficiones, trabajo, profesión, etc., en un tiempo que puede fluctuar entre 2 y 10 minutos. Después que esta fase se ha cumplido, cada miembro de la pareja presenta a su compañero ante todo el grupo, ya sea como invitado o tomando su lugar, esto es, presentándose como si fuera su compañero, haciéndolo en primera

persona; lo mismo hicieron todas las parejas constituidas. Para ello no se empleó más de 2 o 3 minutos, esta técnica termina con un aplauso para los que se presentan, porque genera emociones que deben ser recompensadas por presentarse como otra persona o al escuchar nuestros propios datos en boca de otros. Se plantearon tres preguntas claves como guía enfocándonos en resultados más objetivos para conocer a los participantes, las preguntas fueron:

- ¿QUIÉN SOY?
- ¿QUÉ EXPECTATIVAS TENGO DEL TALLER?
- ¿CUÁL ES MI SUEÑO?

Dinámica 3: Juego de Integración (Identificación de Fortalezas y Debilidades a través de animales y colores)



Luego de la presentación cruzada los participantes recibieron tarjetas impresas de animales en dos categorías animales salvajes de gran fortaleza y tamaño y animales más pequeños pero con otras habilidades como velocidad, inteligencia y agilidad. Se distribuyó las tarjetas boca abajo a todos los participantes y se les solicitó que analicen su animal correspondiente buscando cuatro fortalezas y cuatro debilidades. Se dio un tiempo de diez minutos para realizar esta tarea, a su vez se repartió tarjetas con los colores amarillo, azul, rojo, verde, anaranjado y violeta con el objetivo de formar seis equipos de trabajo con seis integrantes en cada uno; se los repartió al azar para esta actividad y posteriores actividades.

Transcurrido el tiempo se solicitó que cada persona se ubique en las mesas de trabajo de acuerdo al color designado pues cada mesa de trabajo tuvo que exponer las fortalezas y debilidades de los animales entregados.

Esta actividad permitió realizar la identificación de las competencias, pues se hizo un ejercicio de reflexión transfiriendo las fortalezas y debilidades que cada líder presentó con sus propias fortalezas y debilidades empatando con las competencias necesarias para el desarrollo del Taller.



Break

Dinámica 4. ¿Qué es la Gestión del Talento Humano por Competencias?

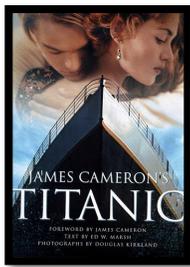
- Definición.
- Ventajas.
- Modelo del Iceberg.



La Gestión del Talento Humano por Competencias es indispensable que los líderes la conocieran puesto que esta metodología técnica implementada en COOPROGRESO interviene en todos los subsistemas que han sido implementados en esta Institución Financiera así pues conocer su definición, ventajas y cómo desarrollarlas es un paso imprescindible ya que sin este conocimiento no se podría potencializar las competencias en el Taller.

Para esto se hizo una presentación ejecutiva de las principales bases teóricas con un fin didáctico pedagógico que permita un rápido aprendizaje y aplicación durante todas las secuencias del taller.

Dinámica 5. Dinámica del Titanic (segmento 10 minutos película Titanic)



Para tener un mejor entendimiento del modelo del Iceberg de competencias se presentó un segmento de la película Titanic en el momento en que este barco de dimensiones extraordinarias choca contra un iceberg en el océano, se utilizó para dar a conocer la importancia que tienen las competencias no solo en su parte visible que son sus aptitudes, habilidades y destrezas, sino que el ser humano posee una parte inconsciente y que no es tan visible que enfoca sus actitudes y rasgos de personalidad que en conjunto definen el concepto de competencia, este video dura 10 minutos y se abre un espacio de debate sobre lo observado en el vídeo, así los participantes asimilan el aprendizaje de mejor manera y así seguir utilizando las herramientas expuestas en este proyecto que son la PNLT y la retroalimentación constante durante todo el Taller.

Dinámica 6. Componentes de las Competencias

La dinámica se realiza mediante una lluvia de ideas para diferenciar en base a tres aspectos los tipos de personas que necesitan desarrollar sus competencias:



Fuente: Los Autores.

Los componentes de las competencias hacen la diferencia entre las personas que poseen la actitud pero no la aptitud, en otro caso personas que poseen actitudes pero aptitud pero no actitud hasta llegar a la concepción de empatar el perfil requerido con el cargo asignado es decir, que la persona tenga las actitudes y las aptitudes de acuerdo a su rol.

Almuerzo

Dinámica 7. Video “El Virus de la Actitud”



Este video tiene un tiempo de 15 minutos y muestra diferentes situaciones reales en el trabajo en diferentes circunstancias, haciendo caer en cuenta como la actitud de las personas pueden generar un buen clima o un mal clima laboral. Este video de apoyo permitió afianzar el conocimiento técnico presentado en la exposición de las competencias, se abrió un espacio de debate para ir trasladando las situaciones del video con las situaciones reales que han vivido los líderes en sus lugares de trabajo. Las malas actitudes pueden amenazar las funciones esenciales de su trabajo. Se esparcen como virus en los empleados y pueden infectar a organizaciones enteras. Una vez que un virus de actitud comienza a esparcirse, se puede convertir en una epidemia muy rápidamente. La consecuencia es pérdida de productividad y sufrimiento de los empleados.

Entre los principales objetivos de aprendizaje tenemos:

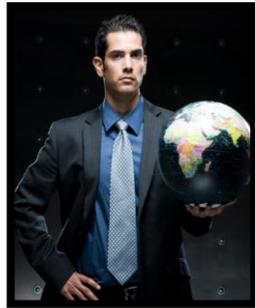
- Tomar conciencia de los diferentes tipos de actitudes negativas.
- Cómo diagnosticar un problema de actitud en si mismo o en sus colegas.
- Reconocer la necesidad de ser responsable por las actitudes negativas y sus consecuencias.
- Cómo remplazar reacciones antiguas e inefectivas por otras flexibles y productivas.
- Cómo reforzar en forma permanente el comportamiento nuevo de carácter positivo.

Dinámica 8. Características Competenciales

LOGRO



PODER



AFILIACIÓN



Una vez que se realizó la dinámica de reflexión se continúa con la presentación de las tres características competenciales que han sido identificadas en COOPROGRESO, según la teoría de McClellan el ser humano posee características competenciales de acuerdo al logro, poder y afiliación, se realizó un trabajo individual pidiendo a los líderes de acuerdo a cada una de las características competenciales de las orientaciones motivacionales para que identifiquen a los miembros de sus equipos de trabajo en sus áreas o agencias. Este es un ejercicio de pensamiento analítico, así se aplicó la identificación de las orientaciones de logro, poder y acción y la identificación de los líderes con sus subordinados, para esto ponemos un ejemplo de la Tabla que se desarrolló en el Taller.

Cuadro Ejemplo Orientaciones Motivacionales

NOMBRE	CARGO	AGENCIA	ORIENTADO POR
Flor Jaramillo	Jefe de Agencia	Sangolquí	Afiliación
Tatiana Martínez	Jefe de Inversiones	Agencia “La Y”	Logro
Hernán Samaniego	Jefe SSGG	Pomasqui	Poder

Fuente: Los Autores

Para esta actividad se dio un tiempo de 15 minutos.

Dinámica 9. Valores Organizacionales

Para el cierre de la jornada se pide a las personas que formen un círculo y con ejercicios de respiración y concentración se agradece la participación, tomadas de las manos tratando en lo posible de que sea alternando los géneros de los participantes y se pone una canción que recoja el mensaje de los valores organizacionales que en este caso fue la canción “Color Esperanza” de Diego Torres.



Aplicación Evaluación Técnica de Conocimientos Modulo 1

Módulo Dos: Relaciones Interpersonales y Comunicación Asertiva

Objetivos:

Desarrollar los elementos que permitan el adecuado manejo de las relaciones humanas basado en la comunicación asertiva con otras personas, se debe aprender a escuchar, esto requiere control emocional. El escuchar requiere tener cualidades del carácter altamente desarrolladas tales como tolerancia, estar abiertos al cambio y aprender a recibir críticas. Es importante actuar utilizando inteligencia emocional y contribuir a la creación de nuevas formas de interactuar con los clientes internos.

Dirigido a:

Gerencias y Jefaturas

Contenido:

- PNLT
- Empowerment.
- Proceso de comunicación efectiva.
- Redes de Comunicación
- Inteligencia emocional: sabiduría no convencional

Horario: 08h00 a 17h00

Intensidad: 8 horas

Lugar: Auditorio Matriz Cooprogreso Pomasqui

Fecha Realización: Sábado 07 de mayo del 2011

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y DINAMICAS

- ¿Qué es la PNL?

- Definición de Programación Neurolingüística.
- Principios básicos de la PNL.
- Fundamentación de la PNL.

Dinámica 1. Identificación de los canales de la PNL (Mapas Mentales)



Se realizó una actividad que permitió identificar los canales visual, auditivo y kinestésico; tomando en cuenta que todos los seres humanos poseen estos tres canales sin embargo cada persona tiene su canal dominante, el objetivo es lograr descubrir cuál es el canal dominante mediante las pautas que se realizaron en la exposición ya sea identificando los canales auditivos visuales o kinestésicos que la persona ha desarrollado durante lo largo de su vida.

Se realizaron en grupo de tres personas donde cada grupo tenía tres integrantes con roles definidos: un observador, una persona que le pregunta (guía) y el participante activo.

El ejercicio duró cinco minutos por persona, para luego dar paso a cambiar de rol hasta que cada integrante del grupo haya interactuado en los tres roles descritos anteriormente, en total 15 minutos para luego darles cinco minutos más para reflexión en el grupo, para que los integrantes identifiquen que canal es el predominante por cada uno de ellos.

Para una mejor descripción de la actividad exponemos un cuadro ejemplo:

Cuadro Ejemplo Identificación Canales Sensoriales

<u>NOMBRE</u>	<u>CARGO</u>	<u>AGENCIA</u>	<u>CANAL</u>
Byron Bolaños	Jefe de Agencia	Centro Histórico	Auditivo
Silvia Ortiz	Gerente Talento Humano	Pomasqui	Quinestésico
Richard Vallejo	Jefe de Agencia	Guayllabamba	Visual

Fuente: Los Autores.

Dinámica 2. Canales De Comunicación y Sistemas De Representación.

Después de la identificación de los canales se procedió a utilizar la técnica de mapas mentales, para una comprensión adecuada da la PNL; esta actividad se la realizó con la utilización de colores y duró 10 minutos

Cuadro Descriptivo PNL

Palabras relacionadas	
V	Ya veo, Observo, Imagino, Perspectiva
A	Digo, Escucho, "En otras Palabras", Oye
K	Siento, dame una mano, lo tengo, capto

Fuente: Los autores

Dinámica 3. Aplicación del test de Cerebro Triádico.

Cuadro Cerebro Triádico



Fuente: Los Autores, gráfico adaptado DE GREGORI, Cibernética Social, 2011

Luego de la presentación de la teoría del cerebro triádico de Valdemar de Gregori y mediante una función complementaria de la PNL el cerebro triádico divide a los hemisferios cerebrales en tres secciones izquierdo derecho y central cada uno de estos tiene sus características que lo diferencian uno del otro; sin embargo se debe resaltar que al igual que los canales comunicacionales de la PNL el cerebro triádico está presente en todos los seres humanos teniendo una interconexión de los canales con los hemisferios cerebrales .

Esta actividad les permitió a los líderes conocer su canal comunicacional dominante y su interconexión con su hemisferio cerebral dominante. Apoyados en la presentación anterior donde se detallan cada uno de las características de cada uno de los puntos.

Dinámica 4: Video Monólogo diferencia entre los cerebros masculino y femenino.(Mark Gungor)

Cuadro Diferencias Cerebros Masculino – Femenino.



Fuente: Google, Imágenes diferencias cerebros hombre – mujer, 2011.

Si bien los espacios de interacción tenían una forma de enseñanza lúdica, videos que contengan información relevante con una mezcla humorística es importante y ayudó mucho para que los participantes asimilen de mejor manera los conocimientos, este video interpretado por el humor de Mark Gungor, comediante latinoamericano, con estas claves de risa y sonrisa... y metáforas de cajas (alguna enteramente vacía) y cables, así de cómo gestionan muy diferentemente el estrés las mujeres (que tienden a preocuparse por todo) y los hombres que se mantienen en lo que el denomina la caja vacía, la diferencia cerebral de géneros es importante a la hora de trabajar pues se brinda más herramientas para mejorar las relaciones interpersonales, y así se cumplió el objetivo de esta dinámica.

Break

Dinámica 5. Las Capacidades del Ser Humano.

Video Motivacional Nick Vujicic



Nick Vujicic es un australiano que logra, sin brazos ni piernas, una vida plena y sin barreras. Nick escribe, hace música, se graduó en la Universidad desarrollando una vida plena a pesar de no tener brazos, y de contar con sólo un pie para moverse, por eso se dedica a dar charlas sobre motivación y superación personal. Su fe es el fundamento que le sostiene e impulsa.

Este video ayudó en la preparación de las personas para concientizar sus capacidades pues la mente el ser humano es poderosa y puede lograr lo que se proponga si tiene una meta o un objetivo en la vida a cumplir, al sensibilizar a los líderes de COOPROGRESO de la infinidad de cosas que se pueden realizar con la fuerza de la voluntad y una actitud decisiva, se cumplió el objetivo de transmitir esa idea de superación y perseverancia que necesitan los seres humanos para lograr sus metas, mejorar día a día y apoyar a las personas que lo rodean.

Así pasamos al tema posterior de las responsabilidades de un líder y su rol en la organización que busque el bienestar común de sus colaboradores.

Dinámica 6. Las Relaciones Interpersonales-Cambio roles.

Gráfico Influencia del poder



Fuente: Quino, Imágenes varias, 2005.

Se aplica una dinámica de intercambio de roles en parejas, para esto se utilizó una silla por pareja, se da las directrices donde una persona toma asiento en el suelo y la otra se para sobre la silla; la persona que se encuentra parada sobre la silla toma el rol de un jefe autocrático que está hablando con un subordinado y le increpa por haber realizado mal su trabajo durante una jornada de trabajo alzando la voz. Esto por el lapso de tres minutos y luego se intercambia los roles y la persona que se encontraba sentada en el suelo ahora pasa a pararse sobre la silla y la que se encontraba en la silla pasa a sentarse en el suelo.

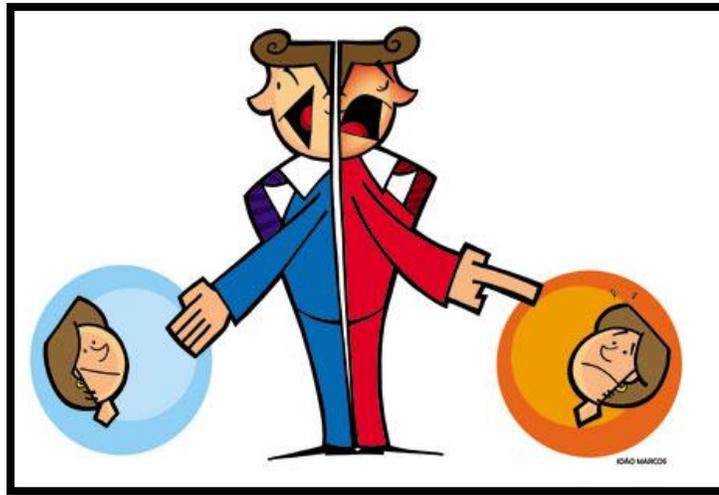
El objetivo de esta dinámica es concientizar a los líderes de cómo se comportan por momentos con las personas que forman su equipo de trabajo y que el abuso de poder y autoridad puede dañar las relaciones interpersonales entre colaboradores.

Almuerzo

Dinámica 7. Funciones y Responsabilidades del Mando

Diferencia entre Jefe y Líder

Se pidió a los participantes que realicen en grupo (de acuerdo a la segmentación realizada en Taller anterior) las diferencias entre jefe y líder.



Dinámica 8. Pelotas de colores.



Es importante que cada líder concientice sus funciones y así pueda dirigir a sus colaboradores por ello en esta dinámica se pide nuevamente que los participantes se agrupen por los colores determinados en para efectuar la siguiente dinámica En esta dinámica se le pide a un delegado de cada grupo se convierte en un líder que orienta a sus compañeros “ciegos” en una tarea bastante peculiar.

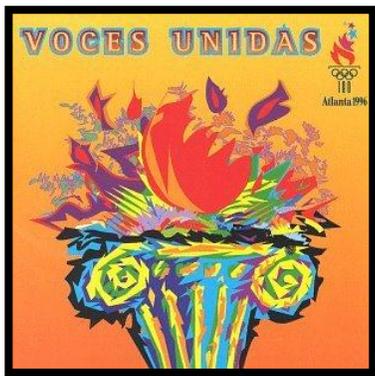
La actividad deja entrever algunos inconvenientes de “supuestos” y “obvios” que el líder transmite en su argumento; lo cual muchas veces interfiere en el proceso de empoderamiento de los supervisados.

Triunfará el grupo que a pesar de todas las condiciones cumplen a cabalidad con el objetivo. Sin embargo se destaca la técnica de empoderamiento utilizada por cada uno de los líderes.

Finalmente los participantes hicieron una plenaria, en la que reflexionaron sobre sus roles como líderes, y cuán importante es conocer cómo se sienten las personas frente a un jefe que no sostiene adecuadamente sus argumentos o con una comunicación poco clara.

Con esto se sensibilizó al grupo sobre la importancia de mantener un argumento poderoso e influyente, para que sus liderados se empoderen con la tarea designada a cada uno de los líderes dentro de la organización.

Para el cierre de la jornada se pide a las personas que formen un círculo y con ejercicios de respiración y concentración se agradece la participación, tomadas de las manos tratando en lo posible de que sea alternando los géneros de los participantes y se puso una canción que recoja el mensaje de los valores organizacionales que en este caso fue la canción de las Olimpiadas de Estados Unidos 1994 “Puedes Llegar” de Varios Artistas.



Aplicación Evaluación Técnica de Conocimientos Modulo 2

Módulo Tres: Liderazgo Situacional Influyente e Incluyente

Objetivo:

- Desarrollar y fortalecer sus habilidades para direccionar (liderar) de manera armónica y efectiva el trabajo en equipo de su grupo de colaboradores.
- Desarrollar de manera efectiva las reuniones de su equipo de trabajo.
- Aplicar diferentes instrumentos y metodologías para gestionar el alto desempeño de su equipo de trabajo.
- Fortalecer la competencia organizacional de trabajo en equipo a nivel del área y de la organización.

Dirigido a:

Gerencias y Jefaturas

Contenido:

- Liderazgo Situacional.
- Pasos básicos para convertirse en líder
- Desarrollar habilidades y destrezas. Fortalezas
- Como influir positivamente. **Carisma de Líder**
- Generar imagen positiva.
- Crear compromiso y entrega. **Concientización interior**
- Actividades que desarrollan nuevos procesos o procedimientos.
- Líder vs Jefe
- Factores e indicadores responsables de la motivación.
- El Coaching como metodología y herramienta fundamental para un liderazgo basado en la calidad de vida.

Horario: 08h00 a 17h00

Intensidad: 8 horas

Lugar: Auditorio Matriz Cooprogreso Pomasqui

Fecha Realización: Sábado 11 de junio del 2011

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y DINAMICAS

- ¿Qué es el Liderazgo?
- El Liderazgo como cualidad personal.
- Poder y autoridad.

Dinámica 1: Video “Corazón Valiente” que analiza la siguiente historia



Se presentó un segmento de la película “Corazón Valiente” donde El héroe de la película Braveheart Wallace, es el poeta guerrero que llegó como libertador de Escocia a principios del siglo XIV. Cuando Wallace entra en escena, Escocia ha estado bajo el férreo puño de monarcas ingleses por siglos. Piernas Largas, ha devastado a Escocia, matando sus hijos y violando a sus hijas. Wallace es el primero en desafiar a los opresores ingleses. Indignado, Piernas Largas envía sus ejércitos a los campos de Sterling para aplastar la rebelión. En cierto momento Wallace entra con su banda de guerreros, listos para pelear. Y Wallace va directo a los corazones de los temerosos escoceses. “Hijos de Escocia ustedes han venido a luchar como hombres libres, y hombres libres son”. Les dio una identidad y una razón para pelear. Les recuerda que

una vida en temor no es vida en absoluto, que hasta el último de ellos morirá algún día. “Y al morir en sus camas, muchos años a partir de ahora, estarán deseando cambiar todos los días a partir de hoy, para regresar aquí y decir a nuestros enemigos que quizás tomen nuestras, ¡pero no tomarán nuestra libertad!”.

Con esto se sensibilizo a cada uno de los participantes sobre la importancia de un liderazgo influyente, con gente comprometida y alineada a un sueño en común.

Es importante destacar que las competencias de liderazgo debe poseer características que se van desarrollando en el líder, entre estas tenemos:

Un líder debe ser carismático, posea empatía para influir en los otros, genere sinergia en sus equipos de trabajo y por último debe tener la capacidad de motivar asertivamente para que las personas que lo siguen tengan una meta y un interés común.

Dinámica 2. Lluvia de ideas sobre construcción del concepto nociones de liderazgo

- Presentación del modelo de Liderazgo situacional.
- Conducta del líder.

Se planteó una pregunta específica, como por ejemplo, ¿Qué es el Liderazgo?, la respuesta debe ser breve, por ejemplo, "Es un persona que tiene autoridad", o "Algo que influye en otros", etcétera.

En el pizarrón cada uno escribió su idea a la pregunta que se dio, y se fue armando concepto y juntando las ideas similares hasta llegar a un consenso general para tener la noción de Liderazgo

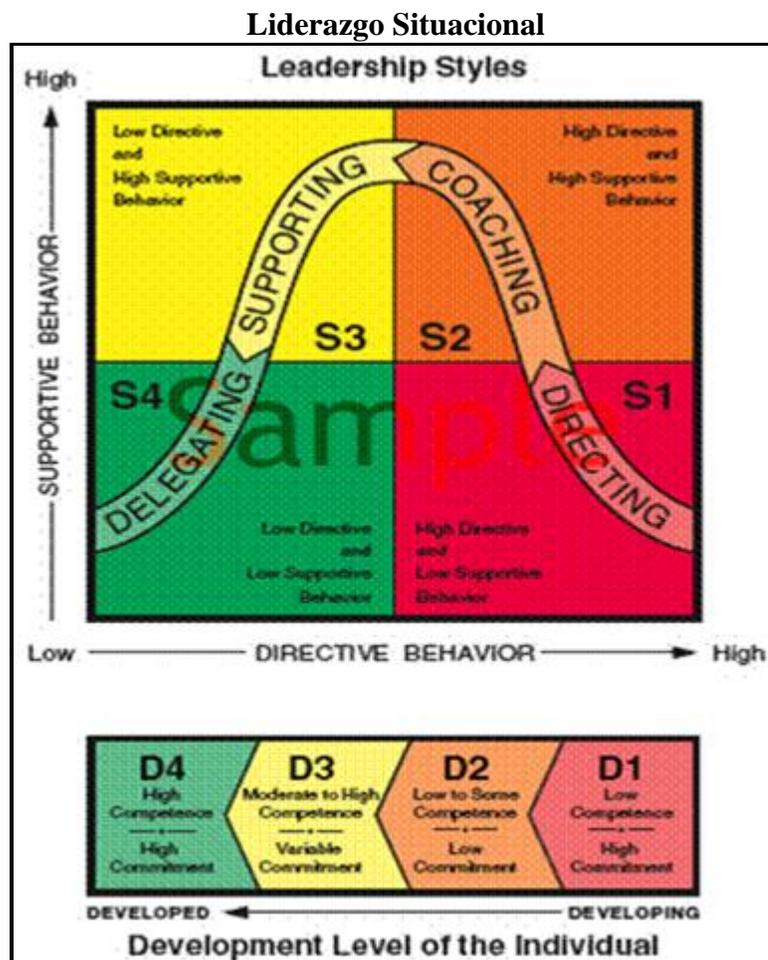
Una vez que se terminó la lluvia de ideas cada participante expuso en una plenaria sobre la base del argumento, (Por ejemplo, por qué eso es lo que más considera del liderazgo), Así todos los participantes generaron un criterio valido para conocer su propuesta sobre el tema.

Dinámica 3. Video Liderazgo Situacional (duración 10 minutos)

Como una estrategia alternativa para poder adoptar estilos de liderazgo flexibles de acuerdo a cada situación específica de los colaboradores. El manejo adecuado del liderazgo situacional implica un entendimiento amplio mediante guías de casos donde la toma de decisiones depende del ejercicio de modelar cada tipo de conducta del líder como son:

- Delegar.
- Participar.
- Convencer.
- Dirigir.

Después de realizar toda la técnica del liderazgo situacional, se buscó un video explicativo que refuerce lo expuesto por los autores.



Fuente: Kenneth y Johnson, El Ejecutivo al minuto, 1982.

Este video explicativo de refuerzo contiene una concepción pedagógica de los cuatro estilos de comportamiento en el modelo de liderazgo situacional, al utilizar la tecnología para el refuerzo de conocimientos técnicos impartidos, generamos un anclaje en el pensamiento para su asimilación , en este tipo de actividades combinadas con dinámicas lúdicas facilitó la comprensión de la teoría impartida sobre liderazgo, después se propuso otro video dramatizado en situaciones que se presentan en la cotidianidad del mundo laboral, todo aquello que permitió interactuar y volver el taller lo más practico posible aplicando la metodología andragógica es importante resaltar pues los resultados obtenidos en estas experiencias son sumamente positivos.

Dinámica 4. Representación de estilos de comportamiento y estilos de liderazgo a través de Socio drama.



Después de haber observado el video didáctico se realizó un ejercicio donde solo por esta ocasión se dividió en cuatro grupos de trabajo y mediante la técnica estudio de casos se les solicitó recrear situaciones en las que prime la cotidianidad en el trabajo donde narraron situaciones en las que se pueda aplicar los cuatro estilos de comportamiento de liderazgo situacional (dirigir, delegar, participar, convencer o persuadir) en esta primera parte se da a los grupos el tiempo de 20 minutos para que planifiquen la actividad. Luego utilizando la técnica de socio drama se pide a los participantes que realicen la presentación del estilo de comportamiento designado al grupo; para esto se les indicó que cada grupo debía elegir a tres personas para que realicen la actividad preparada, donde debían cumplir los siguientes roles: líder, colaborador y el observador. Esta actividad tuvo una duración de 10 minutos, como máximo, por equipo. Después de la intervención de todos los grupos se abre un espacio

de preguntas y aclaraciones sobre los diferentes estilos de liderazgo utilizados en las actividades.

Break

Dinámica 5. Preguntas y aclaraciones sobre el tema de Liderazgo Situacional.



Se abre un espacio de debate para aclarar inquietudes de los participantes de la técnica modelo de liderazgo situacional y su aplicación en el contexto laboral diario.

Entre las preguntas más relevantes que se dieron en este espacio acotamos las siguientes:

- 1 ¿Se pueden aplicar los cuatro estilos de liderazgo al mismo tiempo?
- 2 Además del liderazgo situacional, ¿existen otros tipos de liderazgo?
- 3 ¿Qué estrategias se puede utilizar con los equipos de trabajo para llegar a alcanzar la madurez adecuada?
- 4 ¿En un mismo grupo o equipo de trabajo pueden existir más de un líder?
- 5 ¿En mi hogar puedo aplicar este estilo de Liderazgo?

Dinámica 6. El ciego y el laberinto.



En esta dinámica se realizó con los seis grupos y se solicitó que designen a cuatro personas y se les narró la siguiente historia donde se da las pautas para que lo realicen los integrantes de su grupo: “Un grupo de amigos: un mudo, un ciego, una persona sin brazos y una persona sin piernas deciden ir en búsqueda de un laberinto ubicado en los Andes Ecuatorianos que contiene tres valiosos diamantes.

Cuando encuentran el laberinto, el guardián del mismo les pone una condición: el ciego entrará al laberinto y será guiado por sus tres compañeros; pero esta guía será basada sólo por medio de la comunicación (no podrán tocarlo)

Los equipos compiten por cumplir con la meta sin ser eliminados; situación que se puede dar si el ciego sale del laberinto o si uno de los amigos olvida las posiciones que involucran a su rol (sin brazos, sin piernas y mudo).

El grupo que gana es el que logra cumplir con las pautas establecidas y en el menor tiempo.

Lo que se busca con esta dinámica es identificar miedos y barreras de la comunicación, en los procesos de delegación y empoderamiento de actividades o tareas designadas; además se puede observar a las personas que influye con su liderazgo y la manera de resolver los problemas que se presentan.

Almuerzo

- Comunicación Asertiva
- Barreras de la Comunicación
- Motivación
- Supervisión y Delegación de tareas.
- Proceso de Gestión del desempeño.
- Razones de un mal desempeño.
- Coaching.
- Alcanzar resultados efectivos.
- Responsabilidad del Líder como Coach.

Dinámica 7. Sesiones de Coaching

Los participantes realizaron sesiones de Coaching en pareja, por medio de las cuales entrenaron y perfeccionaron sus habilidades como líderes coach.

Las sesiones tuvieron una inducción general de los objetivos y resultados que se debían obtener de las mismas y posteriormente escogieron a sus parejas con quienes hicieron sesiones mutuas de Coaching.

El objetivo de esta dinámica es pulir la técnica de Coaching de los participantes, por medio de casos prácticos de sesiones de Coaching.

Ejercicio: “Aprendizaje de Coaching”

Instrucciones:

Una práctica de utilidad en el aprendizaje del Coaching es la de que el coach se ponga en una posición de investigador y aprendiz. Lleva a cabo este ejercicio desde esa posición.

1. Elige un tema de investigación que sean de interés para usted.
2. Diseña seis preguntas para hacerlas dentro de cada tema, a cada persona. Tus preguntas deben reflejar el proceso básico de Coaching (Quién–Qué–Cómo).

Parámetros Guía

A. Como se establece el fundamento

1. Cumplimiento de los lineamientos éticos y los estándares profesionales
2. Establecer el acuerdo de Coaching (Sigilio)

B. Co crear la relación

3. Establecer confianza y cercanía con la persona
4. Presencia del coach

C. Comunicación efectiva

5. Escucha activa
6. Preguntas poderosas
7. Comunicación directa

D. Facilitar el aprendizaje y los resultados

8. Creación de conciencia
9. Diseño de acciones
10. Planifica y establece las metas
11. Gestiona el progreso y la responsabilidad personal



Fuente: Los autores

Dinámica 8. Valores Organizacionales

Para el cierre de la jornada se pide a las personas que formen un círculo y con ejercicios de respiración y concentración se agradece la participación, tomadas de las manos tratando en lo posible de que sea alternando los géneros de los participantes y se pone una canción que recoja el mensaje de los valores organizacionales que en este caso fue la canción “Por ti Volare” de Andrea Bocelli.



Aplicación Evaluación Técnica de Conocimientos Modulo 3

Módulo Cuatro: Negociación de Conflictos y Trabajo En Equipo.

Objetivo:

Establecer lineamientos de negociación que garanticen el logro de objetivos institucionales a través de un trabajo en equipo práctico e integral.

Horario: 8:00 a 17:00

Duración: 8 horas

Contenido:

- Metas del trabajo en equipo
- Anatomía de los equipos de alto rendimiento
- Negociación de conflictos en el equipo de trabajo
- Modelado de la dinámica de desempeño en equipos exitosos
- Formación de equipos de alto rendimiento.

Horario: 08h00 a 17h00

Intensidad: 8 horas

Lugar: Auditorio Matriz Cooprogreso Pomasqui

Fecha Realización: Sábado 09 de julio del 2011

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES Y DINAMICAS

- Manejo y Resolución de Conflictos
- Ciclo del Conflicto
- Enfoques
- Tipos

Dinámica 1. Nudo Humano



Esta dinámica indica a los participantes a una situación conflictiva que tendrán que desatar. El grupo dividido en dos subgrupos, forman dos grandes círculos; su mano derecha se la dan a uno de sus compañeros y sin soltar ésta, le dan su mano izquierda a un compañero (diferente al que sostiene la mano derecha)

Cuando se encuentra “atados en un nudo humano”, se les pide que se desenreden, sin soltar ninguna de sus manos, ya que esta acción activará una bomba atómica que destruirá al mundo.

Uno de los dos grupos lo logra primero, al finalizar la dinámicas los grupos reflexionan sobre la importancia de tener una perspectiva positiva ante situaciones conflictivas y cambiantes.

Analizarán también como se sintieron al inicio, en la mitad y al final del ejercicio; y relacionan estas emociones con la forma en que enfrentamos el cambio:

- ETAPA INICIAL.- Incredibilidad;
- ETAPA INTERMEDIA.- Resignación;
- ETAPA FINAL.- Adaptación y nueva perspectiva positiva.

El objetivo de la dinámica es adoptar una perspectiva positiva ante situaciones conflictivas o cambiantes; donde el lema es:

El miedo es natural en el prudente... saberlo vencer es ser valiente!!!

Break

- ¿Cómo analizar el Conflicto?
- Métodos para enfrentar a un conflicto
- Reducir el Conflicto
- Resolver el conflicto (estrategias)
- Estimular el conflicto
- Estilos de Conflicto
- Conflicto Destructivo
- Conflicto Constructivo
- Guías para la solución de Conflictos

Break

Dinámica 2. Teléfono dañado

Basados en la teoría de rumor se realiza esta dinámica donde se solicita llevar la frase un pequeño mensaje escrito, en el cual dice lo siguiente: "Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo".

Se solicitó acomodar las sillas alrededor del salón con una distancia de mínimo un metro entre las sillas, se hace leer el mensaje a la primera persona y se le pide que lo que le fue leído le trasmita a la persona a su derecha y se repite todo el proceso hasta que la última persona reciba el mensaje, esta última persona será la que pase al pizarrón y escriba el mensaje que escuchó de su compañero para que el grupo entero pueda leerlo. Luego de esto el Facilitador escribe el mensaje original y se los compara.



Se discute acerca del ejercicio; los facilitadores guían un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida diaria.

- Gestión de Equipos de Trabajo
- Trabajo en Equipo
- Equipo de Trabajo

Almuerzo

Dinámica 3: Video “Goal” de Corvey



Este video describe un grupo de niños jugando fútbol que en primera instancia juegan sin conocer estrategias, tácticas y técnicas, aparece en la segunda parte un entrenador que les enseña a jugar en equipo con un direccionamiento estratégico buscando un objetivo en común

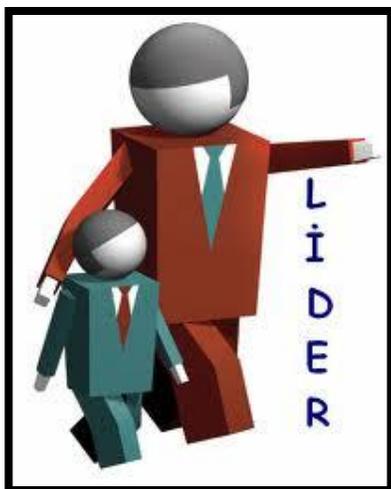
Este video aportó para clarificar que un buen equipo de trabajo logra sus objetivos cuando sus competencias están alineadas y no se pierde energía individuales innecesariamente encausadas en distintas direcciones sino que genera una visión compartida donde surge una dirección común y las energías individuales se armonizan es decir se establece un sinergia.

Dinámica 4: Video Tipos de líder



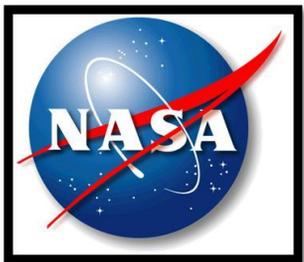
Este video mostró un resumen didáctico de los distintos tipos de líder, sus características de acuerdo a sus hemisferios cerebrales, al observarlo los líderes asimilaron el conocimiento impartido pues la aclaración de dudas y preguntas se complementó con un espacio de reflexión, motivando constantemente los estímulos visual, auditivo y kinestésico, logramos el foco de atención de los participantes necesario para el aprendizaje rápido y eficiente esperado.

El Liderazgo y su influencia en el Trabajo en Equipo



- Impacto del Liderazgo
- Manejo del Negocio
- Manejo del Equipo
- Manejo de él mismo
- El Rol del Líder
- Manejo del Equipo
- Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Pasos para construir un Equipo
- Formulación y Definición de los Objetivos

Dinámica 5: Ejercicio La Nasa



MATERIAL EVALUADOR:

Perdidos en la Luna: Toma de decisiones en grupo.

Objetivo:

Aproximarse en la medida de lo posible a la *solución ideal* determinada por los expertos de la NASA (National Aeronautics and Space Administration).

Temas Afines:

La motivación, las diferencias personales y el desarrollo de un grupo son temas importantes en relación con este ejercicio.

Comienzo del ejercicio:

Después de leer los datos correspondientes a la situación siguiente, deberá usted clasificar por orden de importancia, primero sólo y luego como miembro de un equipo, los elementos con que cuenta para llevar a cabo su misión.

Situación:

Su nave espacial acaba de chocar contra la Luna. Debía usted reunirse con la nave nodriza a 200 millas de la cara iluminada de la Luna, pero el aterrizaje destruyó su nave y todo el equipo de abordaje, excepto las 15 cosas que se citan más abajo. La supervivencia de su tripulación depende de que lleguen a la nave nodriza, de modo de que debe usted seleccionar lo que sea fundamental para un viaje de 200 millas. Su trabajo consiste en clasificar por orden de importancia para la supervivencia los quince artículos citados. Asigne el número 1 al que considere más importante, el número 2 al que le sigue en importancia y así hasta el número 15, que será el de menor importancia.

Realización del Ejercicio:

Fase 1:

15 min. Lea todo lo relativo a la situación. Luego en la columna 2 (su clasificación) de la hoja de trabajo, asigne prioridades a los 15 artículos que figuran en la lista. Use un lápiz a mina ya que es posible que quiera usted cambiar su orden. Puede que usted quiera anotar en algún lugar de la hoja las razones que le llevan a clasificarlos de esa forma.

Fase 2:

25 min. Su instructor le asignará un equipo. Cada uno de los equipos debe lograr un consenso en cuanto al orden de importancia de los 15 artículos citados. Compartan sus soluciones personales y logren un consenso sobre la clasificación de los 15 artículos que satisfaga a todos los miembros del equipo. Por consiguiente, al finalizar la fase 2, todos los miembros del mismo equipo tendrán la misma

puntuación en la columna 4 (clasificación del grupo). No modifique usted su clasificación personal de la columna 2.

Fase 3:

10 min. El instructor les facilitará la solución ideal al problema, es decir, la establecida por los expertos de la NASA, junto con la lógica que llevó a tomarla. Cada uno de los miembros deberá anotar dicha clasificación en la columna 1 (Clasificación de la NASA). Aunque resulte divertido discutir la clasificación de los expertos y las razones que las llevaron a establecerla, recuerde que el objetivo del ejercicio es aprender algo más sobre la toma de decisiones y no sobre la forma de sobrevivir en la Luna.

Fase 4:

15 min. Compruebe ahora lo bien que puntuó personalmente y como equipo. Establezca primero su puntuación personal tomando para cada artículo la diferencia entre los puntos que usted le da (columna 2) y los que le dan los expertos de la NASA (columna 1) y escríbala en la primera columna de los puntos de error (columna 3). Por ejemplo, si usted ha concedido 3 puntos a la caja de fósforos y la NASA le ha dado 8, tendría usted que anotar 5 en la casilla correspondiente a "caja de fósforos" de la columna 3. Sume luego los puntos de la columna 3 y escriba el total en el espacio asignado al total personal de puntos de error. A continuación siga el mismo procedimiento con la puntuación del grupo, esta vez ciñéndose a la puntuación del grupo (columna 4) y a la de la NASA (columna 1) y escribiéndola en la segunda columna de puntos de error (columna 5) . Sume los puntos de error y escriba el total en el espacio asignado al total grupal de puntos de error. (Observe que todos los miembros del equipo tienen la misma puntuación de error del equipo). Por último prepare tres informes que presentará al instructor cuando éste llame a su equipo:

1. Media personal de puntos de error (el promedio del total de puntos de error de los miembros del equipo). Uno de los integrantes del equipo deberá sumar dichas cifras

y dividir las por el número de miembros de que consta el equipo para obtener esa media.

2. Total de puntos de error del grupo, según aparece en la hoja de trabajo de cada uno de los miembros del mismo.

3. Número de miembros del equipo que tenían menos errores personales que el total de errores del grupo.

Fase 5:

Análisis grupal del ejercicio: 40 min. Sirviéndose de dicha información, el instructor evaluará los resultados del ejercicio y discutirá el trabajo individual comparándolo con el del grupo. Acto seguido, se analizarán todas las consecuencias de este ejercicio con respecto al proceso de toma de decisiones en grupo.

Clasificación NASA

Artículos	Puntaje	Justificación
Caja de Fósforos	15	Los fósforos no se pueden prender por falta de Oxígeno.
Comestible concentrado	4	El viaje requerirá de personas alimentadas.
20 metros de sogas de Nylon	6	Útil para que el equipo (ir todos juntos, evitar accidentes, amarrar cosas, etc.)
Tela de paracaídas	8	Se pueden fabricar bolsos
Calefactor portátil	13	Es inútil pues los trajes de astronautas impiden sentir el calor del calentador.
Dos pistolas calibre 45	11	Se pueden usar como martillos
Una caja de leche en polvo	12	Se puede usar como asiento.

Dos tanques de oxígeno de 50 kg. cada uno	1	Elemento vital para el viaje
Un mapa estelar de la Luna	3	Permite la orientación para el viaje.
Un bote salvavidas	9	Se puede usar como carpa para protegerse del Sol
Una brújula magnética	14	No sirve pues no hay polos magnéticos
25 litros de agua	2	Elemento vital para mantenerse bien físicamente
Luces de bengala	10	Útiles sólo a una distancia corta de la nave nodriza.
Botiquín de primeros auxilios	7	Útil para emergencias
Un transmisor de energía solar	5	Útil para comunicarse con nave nodriza a una distancia corta.

Dinámica 5: Construcción de la Torre



Para esta dinámica se les proporciona los siguientes materiales:

- Marcadores azul y rojo

- Cinta adhesiva
- Tijeras
- Pliegos de papel bond
- Regla

Se les indica a cada uno de los grupos que deben armar una torre con los materiales proporcionados, pero con una pequeña particularidad que es que la torre debe ser armada solamente con tiras de papel bond de 4 cm de ancho y 30 cm de largo. La torre que armaron puede tener cualquier tipo de diseño de acuerdo a cada grupo. Para que realicen esta actividad se les da un tiempo de treinta minutos. Concluido este tiempo los grupos designan dos personas para que realicen la presentación de la Torre que construyeron con las principales características y el nombre que le pusieron a la misma. Después de que todos los grupos hayan realizado su presentación los facilitadores someten a unas pruebas para ver cuál Torre es la que supera pocas pruebas y se la designa como la Torre ganadora.

CRITERIOS PARA LA CALIFICACIÓN

EQUIPO	DISEÑO Y UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES	MARKETING Y VENTA DE LA TORRE	RESISTENCIA
AMARILLO	✓	X	✓
AZUL	✓	✓	X
ROJO	X	✓	✓
VERDE	✓	✓	✓
VIOLETA	✓	✓	X
ANARANJADO	✓	✓	✓

Dinámica 6: Preguntas y reflexión de la dinámica de trabajo en equipo.

Este ejercicio permitió generar un espacio de aprendizaje, la utilización de la encuesta fue pedagógica sin calificación puesto que se la manejó en el taller para formar un debate sobre el concepto de trabajo en equipo

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes. La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones siguientes:

- Equipo: Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado.
- Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

El siguiente test de trabajo en equipo permitió a los líderes entender cómo se comporta en un equipo de trabajo y así pudimos dar algunas recomendaciones sobre puntos que podríamos mejorar.

EJEMPLO:

ENCUESTA MODELO

¿Trabajo Bien En Equipo?

1. Se pierde menos tiempo haciendo lo correcto que esperando a que todos se pongan de acuerdo.
 Si. No.
2. Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.
 Si. No.
3. Frecuentemente encuentro que no estoy de acuerdo con los demás.
 Si. No.
4. Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.
 Si. No.
5. Rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado.
 Si. No.
6. Crear un todo que sea mayor que la suma de sus partes es perfectamente factible.
 Si. No.
7. Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo, hacerlo uno mismo.
 Si. No.
8. Siempre se debe dar el crédito a quien lo merece sin importar las circunstancias.
 Si. No.
9. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.
 Si. No.
10. Me muestro paciente para con las demás personas.
 Si. No.
11. Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error.
 Si. No.

12. Cuando alguien hace algo bien, se lo hago saber.
- Si. No.
13. Me molesta cuando otros no aprueban mis acciones.
- Si. No.
14. Siempre doy las gracias.
- Si. No.
15. ¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad distinta a la suya?
- Si. No.
16. Considero diferentes opiniones antes de tomar una decisión.
- Si. No.
17. Soy capaz de renunciar a mi espíritu competitivo de vez en cuando y de desarrollar habilidades cooperativas.
- Si. No.
18. Casi siempre tengo la razón.
- Si. No.
19. No me gustan los equipos porque alguien más siempre se lleva el crédito.
- Si. No.
20. Se pierde mucho tiempo organizando la gente, es mejor no perder tiempo y enfrentar la tarea sólo.
- Si. No.
21. ¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?
- Si. No.
22. Sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.
- Si. No.
23. Respeto siempre los puntos de vista ajenos aun cuando no los comparto.
- Si. No.

24. ¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?

Si. No.

25. ¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?

Si. No.

26. ¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?

Si. No.

27. ¿Cuándo surge algún problema con uno de sus colaboradores, evita discutirlo frente a los demás?

Si. No.

28. Es importante para mí motivar a mis compañeros.

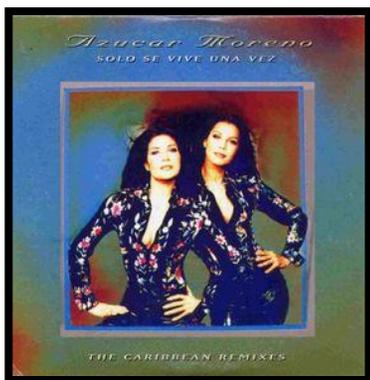
Si. No.

Dinámica 6: Cuento la Carpintería



Es una fábula de reflexión sobre el trabajo en equipo, donde queda demostrado que si une habilidades individuales se puede llegar a alcanzar grandes metas que serían imposibles de alcanzar de manera individual.

Para el cierre de la jornada se pide a las personas que formen un círculo y con ejercicios de respiración y concentración se agradece la participación, tomadas de las manos tratando en lo posible de que sea alternando los géneros de los participantes y se puso una canción que recoja el mensaje de los valores organizacionales que en este caso fue la canción “Solo se vive una vez” de Azúcar Moreno.



Todas las canciones utilizadas en el taller , tienen un mensaje poderoso vinculado a los valores organizacionales de COOPROGRESO, se buscó con esto instaurar un efecto emocional motivante que estimule el canal kinestésico de la PNLT y las personas a través del contacto, el canto ,el baile y las letras de las canciones interioricen la importancia de compartir con sus pares y tratarlos como iguales sin jerarquías , la

reacción positiva frente a las canciones, la integración, los aplausos al final de cada día de los talleres se dieron el indicador de cumplimiento de este objetivo.

Aplicación Evaluación Técnica de Conocimientos Modulo 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El Taller se evaluó para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el Taller produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los líderes.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentaron relación con la consecución de las metas de la Institución.

Los resultados de la intervención del Taller fueron satisfactorios, los líderes tuvieron una excelente acogida a las herramientas y conocimientos impartidos.

La técnica de valoración se determinó en rangos específicos de acuerdo al desarrollo conseguido al final del taller.

El proyecto requirió de un proceso de evaluación por observación participante y evaluadores que califican a los participantes durante el taller basado en el esquema de competencias. Para tal efecto, se propuso un sistema integral que le permitirá al evaluador hacer un seguimiento del desempeño durante el taller, pues los evaluadores y el observador participante poseen un criterio de formación en el tema de competencias, para el caso de COOPROGRESO se obtuvo la colaboración de las Consultoras de Talento Humano, el observador participante y el facilitador de formación psicológica acotan con sus criterios profesionales durante todas las fases del taller.

Al final de las evaluaciones se hace una retroalimentación para obtener una calificación final con una sumatoria y promedio de los partes del equipo evaluador para tener los resultados presentados.

¿Qué herramientas se usó para evaluar? El sistema de evaluación estará apoyado por diccionario de Competencias de COOPROGRESO como guía de las competencias seleccionadas y una hoja formato donde se integran las competencias seleccionadas con calificaciones en escala de Likert del 1 al 5 donde 1 es el más bajo y 5 el más alto, así esto permitió ir registrando todos los criterios, visualizando en las competencias las fortalezas, debilidades, y tareas de mejoramiento de cada uno de los participantes.

¿Quién evaluó? El principal actor evaluativo es el equipo co-evaluador lo conforman las personas que colaboraron (dos consultores de Cooprogreso) y los coordinadores que asesoraron todo el proceso. Cada evaluador del equipo tuvo a su cargo el seguimiento de 7 participantes, es decir el evaluador se focalizo en un equipo de trabajo, esto se complementó con los criterios grupales al final de cada módulo y el asesoramiento grupal que tuvieron los autores del proyecto fue fundamental para aclarar comportamientos o dudas en los criterios a evaluar.

¿Cuándo se evaluó? En todas las sesiones de capacitación y asesoría se realizó un ejercicio de consenso para revisar los resultados de los participantes.

¿Cuáles son los criterios a partir de los cuales se hizo la evaluación?

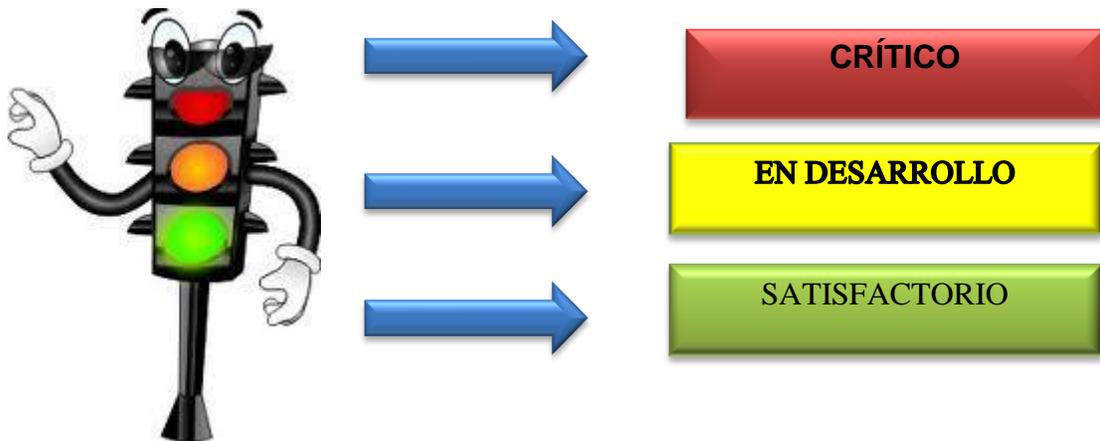
- El desarrollo de habilidades y la apropiación y aplicación de conocimientos a lo largo de las sesiones de capacitación, complementados con el factor actitudinal indispensable en las competencias.
- La calidad, el cumplimiento, participación y colaboración respecto de las tareas correspondientes a las actividades y dinámicas propuestas en el taller.
- La puntualidad y asistencia a las sesiones de capacitación del taller.

Resultados de las Evaluaciones Aplicadas

El rango establecido de 20 puntos para cada indicador, permitió obtener una semaforización de los resultados

CALIFICACIÓN	CATEGORIAS	SEMAFORIZACIÓN
81 - 100	ALTO	
61 - 80	MEDIO ALTO	
41 - 60	MEDIO	
21 - 40	MEDIO BAJO	
0 - 20	BAJO	

Leyenda:



Cuadro Sintetizado de Resultados por Competencia

Las competencias evaluadas fueron las siguientes:

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	TOTAL PERSONAS
LIDERAZGO	81 - 100	13
	61 - 80	15
	41 - 60	7
	21 - 40	0
	0 - 20	0
COMUNICACIÓN	81 - 100	14
	61 - 80	15
	41 - 60	6
	21 - 40	0
	0 - 20	0
TRABAJO EN EQUIPO	81 - 100	10
	61 - 80	18
	41 - 60	7
	21 - 40	0
	0 - 20	0
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	81 - 100	14
	61 - 80	15
	41 - 60	6
	21 - 40	0
	0 - 20	0

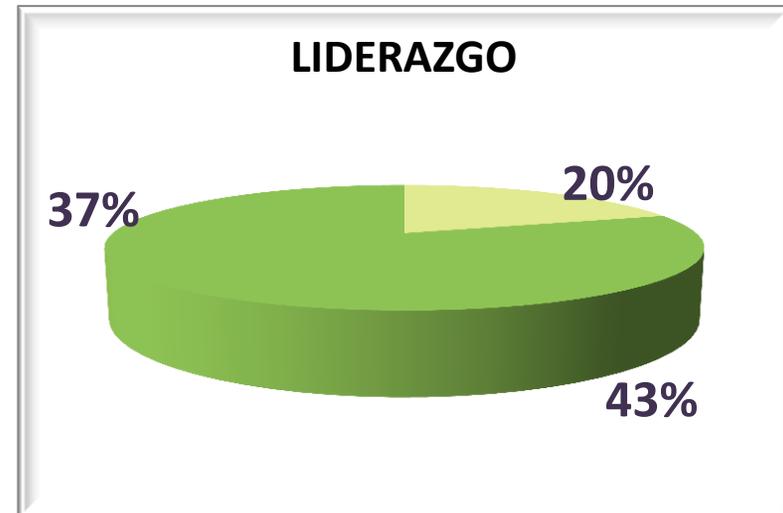
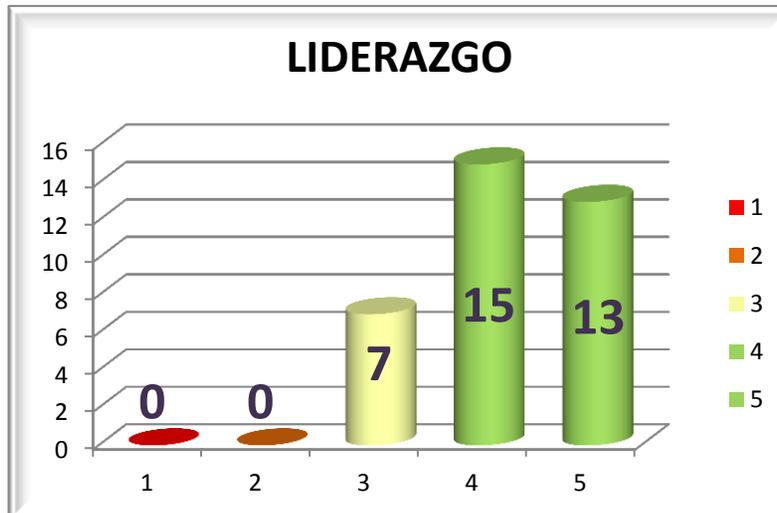
Cuadro Resumen de Evaluación por Participantes

COOPROGRESO		TALLER DE LÍDERES																				EVALUADORES: Eduardo Moreno / Stalin Pazmiño																			
		PROCESO DE EVALUACION GRUPO FOCAL GERENCIAS Y JEFATURAS																																							
COMPETENCIAS	CONCEPTO	EVALUAR	FREDDY ENRIQUEZ	LUZ VACACELA	GERMANIA GALLARDO	HERNÁN SAMANIEGO	ADOLFO CASARES	ANDRÉS GARZÓN	ALEXIS SILVA	ISABEL BETANCOURT	DIEGO TOLA	SILVIA ORTIZ	TATIANA MARTÍNEZ	EDISON ESQUIVEL	MARCELA SEGOVIA	RICHARD VALLEJO	JOSE VITERI	FABIO LASCANO	VERÓNICA ANDRADE	RUBÉN HARO	FREDDY PICO	GUILLEM D'CORTEZ	FABIAN WACAS	FLOR JARAMILLO	BYRON BOLAÑOS	DOLORES QUEZADA	SANTIAGO GALARZA	IVÁN TOBAR	PATRICIA BATALLAS	ALVARO ULCUE	BOLIVAR CÁRDENAS	MALENA ESPINOZA	FRANKLIN AYALA	SILVANA IBUJES	ALEX PUEBLA	BYRON ENRIQUEZ	NEYDI HERNÁNDEZ				
LIDERAZGO	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.	HALTO		X	X						X				X	X						X	X		X				X	X									X		
		1 MEDIO ALTO	X			X	X		X	X					X		X		X	X			X		X			X	X									X		X	
		2 MEDIO						X				X	X					X								X									X						
		3 MEDIO BAJO																																							
		BAJO																																							
COMUNICACIÓN	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos, sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.	HALTO			X	X	X		X				X	X					X				X	X							X							X	X		
		1 MEDIO ALTO		X				X		X	X	X			X	X		X		X				X	X	X	X		X			X	X		X	X		X			
		2 MEDIO	X													X			X							X		X		X											
		3 MEDIO BAJO																																							
		BAJO																																							
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	HALTO				X				X									X							X			X	X	X	X					X	X			
		1 MEDIO ALTO		X			X		X		X	X	X	X		X		X		X			X	X	X	X	X	X	X						X		X			X	
		2 MEDIO	X		X			X								X	X																		X						
		3 MEDIO BAJO																																							
		BAJO																																							
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización adoptando un rol de facilitador y guía.	HALTO			X	X	X	X							X			X	X	X			X				X	X									X	X	X		
		1 MEDIO ALTO		X					X	X	X	X	X	X		X		X					X		X	X	X		X			X	X		X	X					
		2 MEDIO	X														X							X					X	X					X						
		3 MEDIO BAJO																							X				X		X				X						
		BAJO																																							

Fuente: Los autores

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	TOTAL PERSONAS
LIDERAZGO	81 – 100	13
	61 – 80	15
	41 – 60	7
	21 – 40	0
	0 – 20	0

LIDERAZGO		TOTAL PERSONAS
1	0 - 20	0
2	21 - 40	0
3	41 - 60	7
4	61 - 80	15
5	81 - 100	13



Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Liderazgo.

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	TOTAL PERSONAS
COMUNICACIÓN	81 - 100	14
	61 - 80	15
	41 - 60	6
	21 - 40	0
	0 - 20	0

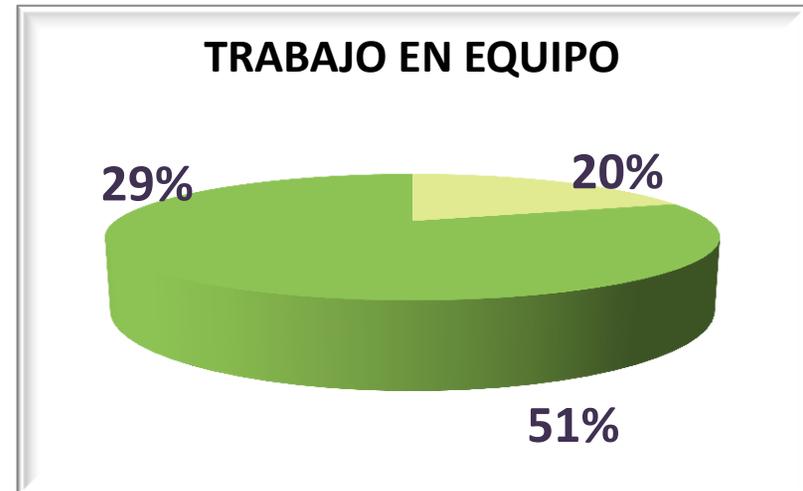
COMUNICACIÓN		TOTAL PERSONAS
1	0 - 20	0
2	21 - 40	0
3	41 - 60	6
4	61 - 80	15
5	81 - 100	14



Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Comunicación Asertiva.

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	TOTAL PERSONAS
TRABAJO EN EQUIPO	81 - 100	10
	61 - 80	18
	41 - 60	7
	21 - 40	0
	0 - 20	0

	TRABAJO EN EQUIPO	TOTAL PERSONAS
1	0 - 20	0
2	21 - 40	0
3	41 - 60	7
4	61 - 80	18
5	81 - 100	10



Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Trabajo en Equipo.

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN	TOTAL PERSONAS
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	81 - 100	13
	61 - 80	15
	41 - 60	7
	21 - 40	0
	0 - 20	0

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO		TOTAL PERSONAS
1	0 - 20	0
2	21 - 40	0
3	41 - 60	7
4	61 - 80	15
5	81 - 100	13



Fuente: Los Autores, Cuadro Resumen Resultados Competencia Dirección Estratégica de Talento Humano

Diseño e Implementación Planes de Acción

Después de la realización de los talleres para los líderes de Cooprogreso se realizó el modelo de Plan de Acción como actividad final para su aplicación en conjunto con los equipos de trabajo a su cargo así los líderes pusieron en práctica las herramientas aprendidas en el taller fortaleciendo de esta manera sus estilos de liderazgo, es decir indagando, desarrollando a sus colaboradores utilizando las técnicas, esto se logró mediante la comprensión de su entorno (relaciones interpersonales del equipo de trabajo) y cuanto afectan las decisiones si son asertivas en crecimiento en conjunto y si no son negativas como repercute y corregirla adecuadamente en el caso de ser necesario, al incluir a sus equipos de trabajo en las decisiones que se desarrollaron se pudo constatar mejores índices de corresponsabilidad y la delegación a los miembros del equipo de acuerdo a sus competencias, cumpliendo otra perspectiva que cada integrante aporte con sus fortalezas individuales a un objetivo en común, considerando que la sinergia de un equipo se enriquece por el poder de sus interdisciplinariedad, cuando cada uno aporta con lo que mejor sabe hacer.

El desarrollo de las habilidades directivas y el transferir los conocimientos y experiencias de los líderes, con argumentos justos y verdaderos en el caso de controversia, negociar los conflictos, coordinar las actividades para que en lo posible la delegación de tareas sea por igual, todos estos aspectos son importantes para posteriormente se siga generando nuevos líderes en la organización y los actuales continuar trabajando en ser mejores guías y facilitadores en la consecución de objetivos estratégicos de la Institución cumpliendo y manteniendo la alineación con la Filosofía Corporativa, los valores de la organización al concientizarlos y estar inmersos en el día a día mediante las acciones cotidianas fortalece así la forma de comunicarse asertivamente, ir comprendiendo como se desenvuelven las redes de comunicación formal e informal, como el efecto y poder de la palabra puede influir en sus discursos de cómo llegar a su gente, y percibir sus necesidades implícitas y explícitas fomentando las competencias más importantes en un equipo de trabajo como son la creatividad y la recursividad que generan cambios oportunos y nuevas tendencias innovadoras para el progreso de la Organización que se convierta en un empresa socialmente responsable

cuidando los detalle de su entorno y grupos de interés, como son comunidad, medio ambiente, empleos de calidad, entre otros.

Con los líderes se llegó al compromiso de entregar los bosquejos de los planes de acción que realizaron en conjunto con sus equipos de trabajo después de un mes de haberse culminado el taller, pues en el mismo se dio la estructura y explicación para desarrollarlo.

El Modelo del Plan de Acción estructurado en el taller para mejorar el Clima Laboral en cada una de las áreas y agencias por parte de los líderes se plantea con una visión de corresponsabilidad determinando los ítems siguientes:

- PROBLEMA.
- CAUSAS.
- POSIBLES SOLUCIONES.
- FECHA DE EJECUCIÓN.
- RESPONSABLES.
- ACCIONES A EJECUTAR.

PLAN DE ACCION MEJORA CLIMA LABORAL AREA INVERSIONES

COMPETENCIAS	CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES	F. EJECUCION	RESPONSABLES	ACCION EJECUTADAS
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>1.- Falta de Cooperación y organización del equipo 2.- Falta de conocimiento a nivel personal de cada uno de los integrantes del Centro de Inversiones</p> <p>3.- Rumores de índole personal mal infundados que hacen daño al grupo</p>	<p>1.- Cada uno de los integrantes del Equipo será responsable del envío correcto y a tiempo de los informes, al igual que deben organizar bien el tiempo de trabajo.</p> <p>2.- Actividades sociales</p> <p>3.- Actividades deportivas</p> <p>4.- Conversación y Charlas con el grupo</p>	<p>1.- 9-ago-2011 en adelante</p> <p>2.- ago-2011</p> <p>3.- sep-2011</p> <p>4.- Todo el año</p>	<p>1.- Todo el equipo del Centro de Inversiones</p> <p>2.- (Actividades Sociales) Yadira Caicedo, Carolina Arias, Pablo Galiano</p> <p>3.- (Actividades deportivas) Silvana Meneses, Ximena Pilco, Eugenia Campoverde, Roberto León</p> <p>4.- Tatiana Martinez</p>	<p>1.- Team Building Inversiones agosto /09</p> <p>2.- Conformación del equipo de fútbol femenino de inversiones y participación en el campeonato interno, los varones del equipo fueron los entrenadores oct/09</p> <p>3.- Organización de los eventos de las fiestas de Quito dic-09</p> <p>4.- Cena Navidad y amigo secreto dic-09</p> <p>5.- Reunión de retroalimentación de fin de año con material audiovisual referente a las actividades realizada durante el 2009 (fotografías del grupo y película tierra de gigantes)</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>1.- No se tenía back up bien definidos de cada oficial</p> <p>2.- Individualismo en el trabajo</p>	<p>1.- Asignar con todo el equipo los back up</p> <p>2.- Team building II</p> <p>3.- Lectura del libro ejecutivo eficaz y Océano Azul</p> <p>4. Pedir asistente de Gerencia y a Talento Humano listado de libros y películas existentes en la Cooperativa para que el equipo del Centro de Inversiones acceda a dichas herramientas para su autoeducación</p> <p>5.- En una de las reuniones quincenales del mes del Centro de Inversiones, se realizará una actividad para fortalecer el trabajo en equipo.</p>	<p>1.- back up ago-2011,actualización 8-ago-2011</p> <p>2.- nov 2011</p> <p>3.- sep- oct y nov 2011</p> <p>4.- ago-2011</p>	<p>1.- Equipo del Centro de Inversiones</p> <p>2.- Leonardo Alulema</p> <p>3.- Ma. Eugenia Campoverde</p> <p>4.- Tatiana Martínez / Yadira Caicedo</p> <p>5.- Dany Caicedo / Jorge Mantilla</p>	<p>1.- Selección de los back up de inversiones ago-2009 y actualización 8-ago-10</p> <p>2.- En las reuniones del Centro de Inversiones se ha realizado actividades para mejorar y fortalecer el trabajo en equipo, como son videos, charlas.</p> <p>3.- Se realizó un Team Building con los integrantes del Centro de Inversiones ago-09</p>

RECOMPENSAS DE TRABAJO	1.Desconocimiento del manual de incentivos	1.- Cartelera, presentar a los oficiales que cumplan las metas y más temas interesantes para el grupo. 2.- Charla sobre el manual de incentivos	1.- desde sep 2011 2.- sep 2011	1 y 2.- Dayana Estupiñán / Sarita Villavicencio / Pablo Galiano	Por ejecutar
RETOS Y OPORTUNIDADES	1.Desconocimiento del plan de carrera 2.- Montos muy altos de portafolio de inversiones para categoría de oficiales	1.- Charla Departamento de Talento Humano 2.- Presentación de propuesta de montos de portafolio de inversiones para categoría de oficiales de inversiones.	1.- sep-11 2.- ago-11	1.- Elizabeth Saravia / Pablo Galiano 2.- Tatiana Martínez / Verónica Rodríguez	Por ejecutar

Fuente: Los Autores, Modelo Plan de Acción

La evaluación del Proyecto tuvo el respaldo de la Encuesta de Satisfacción del Taller donde los participantes valoraron el evento en dos modalidades:

- Valoración Global del Evento
- Valoración Específica del Evento

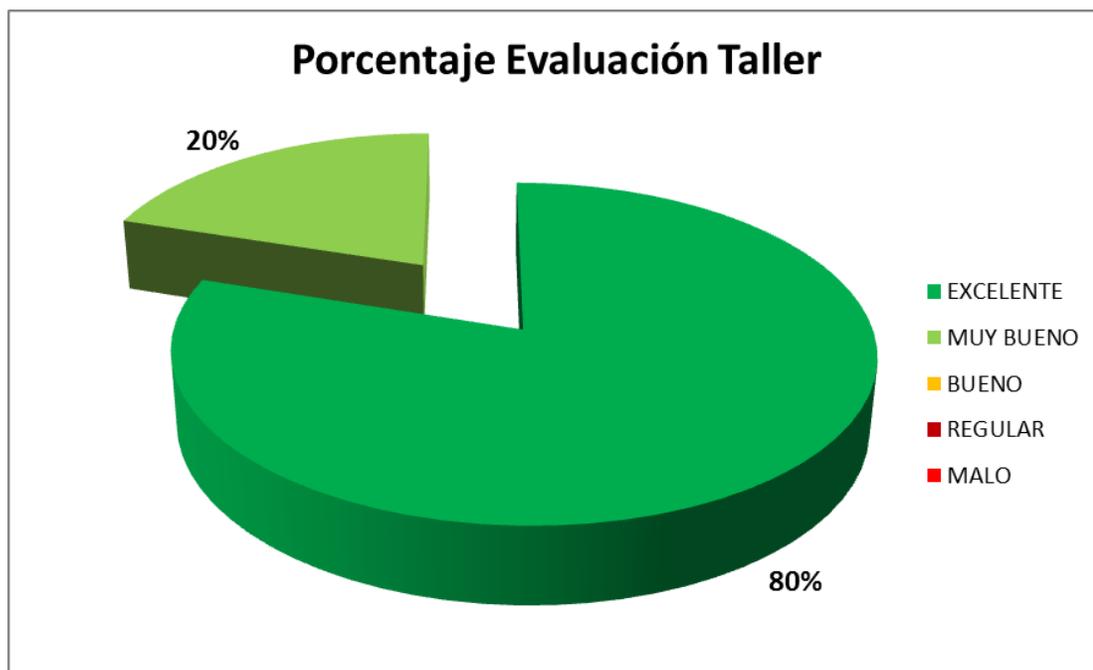
Cuadro Resultados Índice de Satisfacción taller

Nombres	Valoración Global	Valoración Específica	Total
FREDDY ENRIQUEZ	10	7	17
LUZ VACACELA	10	8	18
GERMANIA GALLARDO	7	10	17
HERNÁN SAMANIEGO	10	10	20
ADOLFO CASARES	9	8	17
ANDRÉS GARZÓN	10	10	20
ALEXIS SILVA	9	10	19
ISABEL BETANCOURT	10	8	18
DIEGO TOLA	10	8	18
SILVIA ORTÍZ	8	8	16
TATIANA MARTÍNEZ	9	10	19
EDISON ESQUIVEL	9	6	15
MARCELA SEGOVIA	9	10	19
RICHARD VALLEJO	9	10	19
JOSE VITERI	10	10	20
FABIO LASCANO	9	10	19
VERONICA ANDRADE	10	6	16
RUBEN HARO	10	10	20
FREDDY PICO	10	5	15
GUILLERMO CORTEZ	9	6	15
FABIAN MACAS	10	10	20
FLOR JARAMILLO	9	9	18
BYRON BOLAÑOS	10	9	19
DOLORES QUEZADA	9	10	19

SANTIAGO GALARZA	10	10	20
IVÁN TOBAR	8	8	16
PATRICIA BATALLAS	10	10	20
ALVARO ULCUE	10	10	20
BOLÍVAR CÁRDENAS	7	10	17
MALENA ESPINOZA	10	10	20
FRANKLIN AYALA	10	9	19
SILVANA IBUJES	8	9	17
ALEX PUEBLA	10	7	17
BYRON ENRIQUEZ	10	10	20
NEYVI HERNÁNDEZ	9	7	16
		PROMEDIO:	18,14

Fuente: Los Autores

Gráfico Porcentual Evaluación Taller



Fuente: Los Autores

Resultados Cuantitativos

Resultado Evaluado	Rango	Total
EXCELENTE	17 - 20	28
MUY BUENO	13 - 16	7
BUENO	9 - 12	0
REGULAR	5 - 8	0
MALO	0 - 4	0

Fuente: Los Autores

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Naturalmente cada ser humano es diferente y posee similitudes, por ello cada persona tiene necesidades a mejorar.

El grupo de participantes, estuvo presente en los cuatro módulos de capacitación del taller de liderazgo propuesto por los autores de este proyecto, con el apoyo de la Alta Dirección de esta Institución, se pudo realizar este proceso con resultados satisfactorios.

Durante las jornadas de entrenamiento se presentaron una serie de actividades y dinámicas que permitieron observar los comportamientos emitidos bajo esta modalidad de trabajo, en sí las competencias son visualizadas mediante la técnica de eventos críticos.

El equipo evaluador realizó tareas de observación participante y en cada uno de las participaciones activas y pasivas de los líderes se fue analizando las competencias seleccionadas, para esto se utilizó un formato de valoración gradual además de ir estableciendo los niveles de desarrollo que obtuvieron los protagonistas del taller.

Después de cada módulo se realizaba un ejercicio con el equipo evaluador para la retroalimentación y consenso de las evaluaciones realizadas, esto permitió minimizar la subjetividad y se obtuvo un trabajo bastante objetivo, pues en estos espacios se debatían dudas, preguntas, y reflexiones sobre la actuación de los líderes durante la jornada de trabajo.

Así se fue sumando las calificaciones cuantitativas y cualitativas para sacar un promedio general de cada uno de los intervinientes, de este trabajo se pudo concluir lo siguiente:

Los resultados expuestos son un resumen de las competencias evaluadas en los talleres impartidos a los líderes de Cooprogreso.

En la síntesis expuesta de la competencia transversal que es el **Liderazgo** derivó lo siguiente:

Del cien por ciento de los líderes, se ubicaron en las siguientes posiciones en el desarrollo de la competencia:

- El veinte por ciento pertenece al rango 41 – 60 equivalente al nivel medio de desarrollo de la competencia.
- El cuarenta y tres por ciento pertenece al rango 61 – 80 equivalente al nivel medio alto de desarrollo de la competencia.
- El treinta y siete por ciento pertenece al rango 81 – 100 equivalente al nivel alto de desarrollo de la competencia.

En la síntesis expuesta de los resultados la competencia **Comunicación Asertiva** derivó lo siguiente:

Del cien por ciento de los líderes, se ubicaron en las siguientes posiciones en el desarrollo de la competencia:

- El diecisiete por ciento pertenece al rango 41 – 60 equivalente al nivel medio de desarrollo de la competencia.
- El cuarenta y tres por ciento pertenece al rango 61 – 80 equivalente al nivel medio alto de desarrollo de la competencia.
- El cuarenta por ciento pertenece al rango 81 – 100 equivalente al nivel alto de desarrollo de la competencia.

En la síntesis expuesta de los resultados la competencia **Trabajo en Equipo** derivó lo siguiente:

Del cien por ciento de los líderes, se ubicaron en las siguientes posiciones en el desarrollo de la competencia:

- El veinte por ciento pertenece al rango 41 – 60 equivalente al nivel medio de desarrollo de la competencia.
- El cincuenta y uno por ciento pertenece al rango 61 – 80 equivalente al nivel medio alto de desarrollo de la competencia.
- El veinte y nueve por ciento pertenece al rango 81 – 100 equivalente al nivel alto de desarrollo de la competencia.

En la síntesis expuesta de los resultados la competencia **Dirección Estratégica de Talento Humano** derivó lo siguiente:

Del cien por ciento de los líderes, se ubicaron en las siguientes posiciones en el desarrollo de la competencia:

- El veinte por ciento pertenece al rango 41 – 60 equivalente al nivel medio de desarrollo de la competencia.
- El cuarenta y tres por ciento pertenece al rango 61 – 80 equivalente al nivel medio alto de desarrollo de la competencia.
- El treinta y siete por ciento pertenece al rango 81 – 100 equivalente al nivel alto de desarrollo de la competencia.

En la encuesta de satisfacción del Taller de Liderazgo expuesta del Promedio de la **Valoración Global** y **Valoración Específica** obtuvimos lo siguiente:

Del índice de satisfacción del Taller donde se calificó por parte de los Líderes los siguientes aspectos:

- Gestión Logística
- Aprendizajes Adquiridos
- Conocimientos de los Facilitadores
- Organización general del Evento

Se tabularon los resultados en un 18.14 puntos de calificación promedio correspondiente al rango **Excelente** de acuerdo al rango establecido por los autores que se enmarca en la calificación entre 17 a 20 puntos obtenidos.

Es decir el 80% de los participantes proporcionó una calificación de **Excelente** al taller impartido por los autores y un 20% de los participantes otorgó una calificación que se encuentra en el rango de **Muy Bueno**; esto con respecto a los conceptos impartidos y la metodología utilizada dentro de cada uno de los módulos del Taller.

La aplicación del Taller dirigido a los líderes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, COOPROGRESO, tal como lo reflejan las evaluaciones se puede observar que benefició

indudablemente a cada uno de los participantes, pues si bien es cierto un buen número de competencias no se encontraban desarrolladas tales como son el Liderazgo, la Comunicación Asertiva, Dirección Estratégica de los Talentos Humanos y Trabajo en Equipo, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que se logró que éstas se desarrollaron en gran medida; de acuerdo con las evaluaciones realizadas al final de cada módulo. Los logros obtenidos en el Taller fueron muy significativos; puesto que mediante las evaluaciones se notó en gran manera el que cada participante evolucionaba en la forma de pensar y hasta repensar los conceptos ya adquiridos a lo largo de su vida laboral.

CONCLUSIONES

En el proyecto se apoyó en el diagnóstico de Clima Organizacional como antecedente válido para la intervención, pues permitió clarificar cuales eran los puntos críticos a mejorar. El objetivo fue encontrar explicaciones a diferentes aspectos en relación con el concepto de Liderazgo, con el fin de profundizar en el conocimiento de esta competencia, cuya influencia en la conducta de los participantes del taller esta constatada. En cualquier caso, a lo largo del proceso se encontró con una serie de aprendizajes.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta que los resultados han sido de un sector específico, el grupo focal líderes, por otro lado, con el fin de comprobar la influencia de las competencias complementarias, se determinó a la competencia Liderazgo es el eje transversal que permitió implementar estrategias técnicas para capacitar mediante herramientas integrales y concientizar a los líderes de su rol e importancia en la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos en referencia al porcentaje de la influencia de las distintas variables utilizadas para explicar las competencias se las encontró en general bastante satisfactorias, puesto que llegan a superar el 80 por ciento de aprendizajes y satisfacción simultáneamente.

El impacto fundamental que generó el taller de líderes, fue el dotar de herramientas psicológicas y conocimientos técnicos en la gestión del Talento Humano, es decir, que los líderes no solo cumplan un papel de Jefatura sino, que sean una guía para sus equipos de trabajo, mejorando las relaciones interpersonales, la forma de solucionar sus conflictos mediante una comunicación abierta y de mucha confianza que permita establecer nuevas estrategias para cumplir con los objetivos de la Organización, buscando siempre un bienestar integral donde se le considere al ser humano como actor principal del cambio y esté siempre sobre la producción y no al contrario.

Así las competencias son el repertorio de comportamientos, los mismos que son observados en la realidad cotidiana de una persona, estas competencias pueden a su vez ser dominadas en mayor o menor medida por un individuo, haciendo eficaz la consecución de un objetivo preestablecido, el taller enfocado en competencias

permitió realizar una medición del desarrollo de las competencias de una manera eficiente y objetiva.

Un sistema de gestión por competencias implantado de manera eficaz en una organización, permitió trabajar con una Institución con una gran ventaja competitiva hacia el nuevo milenio, las facilidades prestadas fueron fundamentales para la ejecución del proyecto, pues si no hubiera existido la Gestión Integral de Talento Humano basada en competencias el proyecto no hubiera sido posible; de esta manera al haber seleccionado COOPROGRESO fue un acierto metodológico pues se generó un escenario adecuado para implementar el Taller.

El considerar al ser humano como uno de los pilares primordiales dentro de la Organización, así como su necesario desarrollo tanto personal como profesional, contribuye a que se maximice el interés en la consecución de los objetivos corporativos.

El Taller de fortalecimiento del Liderazgo, logra que las personas de la organización se encuentren actualizadas con información necesaria para un mejor desempeño, trabajando de mejor manera, entregándose ciento por ciento a su trabajo, y así cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

La apertura al medio y la influencia del entorno hacen pensar a la organización como un sistema social complejo, que forma una unidad económica, social y técnica. Debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde y se organiza.

Es así como hemos determinado los aspectos de liderazgo y comunicación como los aspectos más relevantes para esta organización como un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisivo que en parte pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno.

La dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos, resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual.

Son estas las razones que llevan a revisar el concepto de liderazgo y a poner énfasis en el estudio de los equipos de trabajo, entendiendo éstos como una comunidad de personas que comparten intereses y metas comunes, cuyas acciones son interdependientes y situadas socio – históricamente en el tiempo.

El liderazgo, bajo esta perspectiva socio – constructivista de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no son algo impuesto por el líder hacia el equipo, sino que son el resultado de un proceso de construcción colectiva, donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo del equipo y de la organización.

Las competencias son la suma de comportamientos, los mismos que son observados en la realidad cotidiana de una persona, estas competencias pueden a su vez ser dominadas en mayor o menor medida por un ser humano, haciendo eficaz la consecución de un objetivo preestablecido.

El sistema de gestión por competencias implantado en COOPROGRESO, permitió intervenir ágil y oportunamente en la organización para aportar con otra ventaja competitiva hacia los nuevos desafíos.

El considerar al ser humano como uno de los pilares primordiales dentro de la Organización así como su necesario desarrollo, tanto personal (humano) como profesional (técnico), es decir, integral contribuye a que se maximice el interés en la consecución de los objetivos corporativos.

El programa de desarrollo de líderes basado en competencias logró que las personas de la organización se encuentren actualizadas con información necesaria para un mejor desempeño, trabajando de mejor manera, entregándose ciento por ciento a su trabajo, y así cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

A los planes de capacitación no hay que verlos como simples procesos de aprendizaje, sino hay que verlos como un sistema que al ser coordinado con la estrategia primordial de COOPROGRESO, constituye un instrumento crítico que le permitirá adaptarse de manera rápida a los cambios constantes y crecientes de la sociedad.

Si bien es cierto, pocas son las empresas que han implantado un sistema de capacitación hacia los mandos medios y estratégicos, es necesario que en el Área de Talento Humano se mantenga la mentalidad sobre la necesidad de disponer elementos como éstos a fin de mejorar la calidad de los servicios que se brindan.

Talento Humano debe dar un giro en la actualidad e incorporar en sus equipos a personas especialistas (Psicólogos) en las nuevas tendencias de Desarrollo Organizacional ya que son ellos los que conocen de mejor manera como incorporar diferentes subsistemas para mejorar la calidad de los servicios además de la interacción adecuada del bienestar de la gente que lo conforma.

Es necesario continuar con la cultura en desarrollo de talento humano que potencialice e identifique los lineamientos fundamentales de innovación y constante búsqueda de la mejora continua adaptando las herramientas a las necesidades particulares de cada organización recordando que no se puede establecer recetas para todas las empresas pues cada una tiene sus diferencias marcadas en los aspectos cotidianos que conforman la cultura e interaccionan en su clima laboral.

Se concluye que al haber realizado procesos de sensibilización efectiva, para que se tome conciencia sobre la necesidad de desarrollar competencias a todos los niveles, para en un proceso posterior se siga brindando información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y que actividades se puede realizar para tener un mejor desempeño, y de esta manera llegar al cumplimiento de objetivos institucionales, establecidos a largo plazo.

RECOMENDACIONES

La estrategia primordial a implementar luego del cumplimiento de los planes de acción es el diseño de un plan de comunicación interna institucional que permita establecer vínculos saludables entre sus colaboradores y minimizar el riesgo de la existencia de las barreras de comunicación que pueden desencadenar en rumores mal infundados, conflictos interpersonales destructivos que afectan directamente al Clima y a la Cultura Organizacional. Por lo tanto el módulo de comunicación asertiva y relaciones interpersonales buscó capacitar con herramientas, como la PNLT y la Resolución de Conflictos, las guías para que los líderes desarrollen como objetivo fundamental el factor crítico que es la comunicación.

A los planes de desarrollo, no hay que percibirlos como simples procesos de capacitación, si no hay que gestionarlos como un sistema que al ser coordinado con la estrategia general de la Institución, constituye un instrumento crítico que permitirá a la empresa adaptarse de manera rápida a los cambios constantes y crecientes de su entorno. Es importante que este tipo de talleres se continúen realizando periódicamente implementando mejoras continuas.

Si bien es cierto, pocas son las empresas que han implantado un sistema de capacitación focalizado de acuerdo a su realidad basándose en el Diagnóstico de Clima Organizacional, interrelacionar los subsistemas de Gestión de Talento Humano es indispensable pues no deben estar aislados sino integrarlos objetivamente.

Es necesario que en Talento Humano se genere una nueva mentalidad sobre la necesidad de disponer elementos como éstos, a fin de mejorar la calidad de los servicios que se presentan; es importante dar un giro en la actualidad e incorporar en sus equipos de trabajo a personas especializadas en la parte psicológica ya que son ellos los que conocen de mejor manera como incorporar diferentes opciones para mejorar la calidad de vida.

Es necesario que los líderes comiencen a generar una cultura para el desarrollo del talento humano, en búsqueda de un clima organizacional adecuado, siendo agentes de cambio, pues ellos poseen el poder de tomar decisiones para crear las condiciones

necesarias que permitan un equilibrio entre el índice de satisfacción laboral y la producción con responsabilidad empresarial.

Se recomienda que los líderes apliquen las herramientas proporcionadas en el taller con el fin de concientizar sobre la necesidad de desarrollar las competencias dentro de sus equipos de trabajo, brindándoles apoyo y guía mediante una comunicación asertiva, clara y oportuna.

La negociación de conflictos debe tener claro el concepto primordial Ganar versus Ganar, es decir que de cada debilidad se obtenga un aprendizaje y una oportunidad de mejora.

Finalmente proponemos que exista un presupuesto anual para los proyectos de intervención, de tal forma que se pueda enfocar la capacitación y crecimiento interno basado en metodologías técnicas que sean objetivas para lograr un mejor desempeño en los trabajadores que conforman Cooprogreso.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALLES Martha, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Granica, Buenos Aires 2007.
- ALLES Martha, *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*, 2da. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2008.
- ARNOLD, JURGEN, MEILI, *Diccionario de Psicología*, Editorial Ríoduero, Madrid 1979
- BARÓ Martin Ignacio, *Psicología social V: Sistema y poder (f)*. San Salvador: UCA Editores, 1984.
- BEAUREGARD L., BOUFFARD R., *Autoestima: para quererse más y relacionarse mejor*, Ediciones Narcea, Madrid-España, 2005.
- BRUNET Luc, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. Mc Graw- Hill, México, 1989.
- COOK Marshall, *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*, Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- CURLE Adam, *Conflictividad y Pacificación*, Tavistock Publications, Londres, 1971.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Ed. Mc Graw-Hill, Barcelona, 1999.
- DE GREGORI, Waldemar, *Capital Intelectual: Administración Sistémica*, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 2001
- DUBS DE MOYA, R., *Líder Transformacional*, Revista Investigación y Postgrado, Vol. 14, No. 2, 1999
- GARCÍA S., DOLAN S., *La dirección por Valores*; Ed. McGraw-Hill, España, 1997.
- GOLDHABER Gerald, *Comunicación Organizacional*, 1ra edición, Editorial Diana. México, 1994.
- GONÇALVES Alexis, *Dimensiones del Clima Organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), México, 1997.
- GOZAÍNI Oswaldo, *Formas alternativas para la resolución de conflictos*, Ediciones Depalma, Impreso en Argentina - Buenos Aires, 1995.

GRANELL H., *Éxito Gerencial y Cultura*, Ed. IESA; Caracas, 1997.

HALL, Richard, *Organización: Estructura y Procesos*, 3ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México 1998.

BLANCHARD Kenneth y JOHSON Spencer, *The One Minute Manager*, Ed, Granica, Buenos Aires, 1982.

LAZARUS, Richard, *Estrés y procesos cognitivos*, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1986.

MARTINEZ Alberto, *Comunicación Organizacional*, 1ra. Edición, Editorial Trillas, México, 1988.

O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J, *Introducción a la Programación Neurolingüística*, Ed. Urano, Barcelona, 1992

ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, 1999.

SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George, *Administración de los Recursos Humanos*, Ed. Iberoamérica, 1994.

SILICEO A., CASARES D., GONZALES J., *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Ed. Garnica, 2008, p. 109.

ZAMBRANO Marcelo, *Liderazgo, la espada de un argumento*, Librimundi, Quito – Ecuador, 2010.

BIBLIOGRAFIA DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Cooprogreso, *Manual de Políticas Generales*, 2011

Cooprogreso, *Manual de Políticas y Gestión de Talento Humano*, 2011

Cooprogreso, *Diccionario de Competencias*, 2008

BIBLIOGRAFIA DIGITAL

www.cibernéticasocial.org

www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/principios-cooperativismo

www.cooprogreso.fin.ec

www.elprisma.com

www.pnltriadica.com

www.manuelgross.bligoo.com/content/view/797589/Direccionamiento-Estrategico-y-Cambio-Organizacional.html

www.rknvocho.blogspot.com/2011/01/proceso-de-la-comunicacion