

**DISEÑO METODOLÓGICO DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE
LÍDERES BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



1 8 0 3

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

IRMA JULIETH MESA SERNA

ASESOR ACADÉMICO

INGRID JOHANA OTALVARO ARROYAVE

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2018

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a la Universidad de Antioquia por mi proceso formativo, a la cooperativa donde realicé mi práctica académica de pregrado que fue el escenario inicial para el desarrollo de esta propuesta y a mi amigo y colega Julián Muñoz, por su acompañamiento en la aplicación piloto que realizamos de este proyecto en el año 2016 en la misma cooperativa mencionada

Tabla de contenido

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. MARCO TEÓRICO	17
4. OBJETIVOS.....	36
4.1 Objetivo general.....	36
4.2 Objetivos específicos	36
5. METODOLOGÍA	37
5.1 Fases del programa de desarrollo propuesto bajo la Metodología de aprendizaje 70/20/10	38
5.1.1 Descripción fase de diagnóstico organizacional	42
5.1.2 Diagnóstico de líderes.....	42
5.2 Implementación del modelo de desarrollo basado en competencias	47
PROGRAMA DE DESARROLLO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LIDERES	48
5.2.1 Apoyo individual.....	80
5.2.2 Seguimiento y evaluación	80
6. Cronograma de actividades.....	82
7. Recomendaciones	83
8. Conclusiones	84
9. BIBLIOGRAFÍA	85
10. ANEXOS	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Fases del programa de desarrollo propuesto.....	38
	bajo la Metodología de aprendizaje 70/20/10	
Tabla 2.	Modelo de personalidad de Marston	44
Tabla 3.	Descripción de los ejes PDA.....	45
Tabla 4.	Competencias a evaluar.....	46
Tabla 5.	Programa de desarrollo basado en el	48
	liderazgo transformacional para líderes	

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista semiestructurada dirigida a líderes incluidos en programa de desarrollo

ANEXO 2. Entrevista semiestructurada dirigida a jefes que tienen a su cargo líderes incluidos en programa de desarrollo

RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo el diseño metodológico de un modelo para el desarrollo de líderes basado en el liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985). Se planteará un enfoque contextual que aborde jefes y colaboradores de los líderes que se impactarán. Se proponen entrevistas semiestructuradas por competencias para recolectar información respecto al liderazgo ejercido de los líderes participantes, la aplicación de la prueba Personal Development Analysis (PDA) se realizará a los líderes participantes y tendrá como objetivo evaluar el estado actual de las competencias asociadas al liderazgo transformacional. Partiendo de ello, se ejecutará la metodología propuesta según las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial. Con esta metodología se buscará establecer un modelo centrado en las competencias del ser y con ello abordar las brechas que se puedan presentar en relación con las demandas de la organización y las competencias de los líderes, además de buscar un impacto para la organización a nivel general.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, desarrollo, formación.

ABSTRACT

This monography has the aim of methodological design of a model to development of leaders based on leadership transformational proposed by Bass (1985). Will pose a contextual approach that board chief and collaborators of the leaders who will impact. The proposal consists in an interviews semi-structured by competitions to gather information about leadership practiced by the participating leaders. The application of the test PDA (Personal Development Analysis) will be apply to the leaders and will have the goal to evaluated the actual state of the competitions associates to transformational leadership. Starting from this, will execute the methodological proposal according to the needs identified in the inticial diagnosis. With this Methodology it will be establish a being competency-focus model and whit it approach the gaps that could be present in relationship with the demands from the organization and the competencies that leaders have, although it will searcg an impact for the organization in a general level.

Keywords: leadership, leadership transformational, development, formation.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde una perspectiva pragmática, atendiendo a la realidad en muchas organizaciones, los estilos de liderazgo y los líderes como tal no necesariamente atienden o entienden la posición fundamental que posibilita el éxito o el fracaso de las funciones realizadas por los miembros de sus equipos de trabajo, por ende, se diluye la función de formación y direccionamiento de los mismos en relación con la misión, la visión y la cultura organizacional. Por tanto y como lo enuncia Zheltoukhova (2013) al interior de las organizaciones se presentan diversas brechas entre el ejercicio de liderazgo las demandas generadas a los líderes, lo que tiene repercusiones sobre el desempeño y el desarrollo de sus funciones en sus equipos de trabajo y la implementación de su gestión.

La evidencia empírica de la eficacia de los programas de formación personalizados es variable según la disponibilidad y la calidad de las métricas utilizadas. El primer dato llamativo es que el 72% de las organizaciones afirman contar con un déficit de gestión y habilidades de liderazgo, aunque el 66% de ellas ofrecen formación a los directivos, tal como lo revela la encuesta del *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (Zheltoukhova, 2013), Adicional a ello, se expone que los mandos menos experimentados tienen mayores problemas para aplicar la gestión de personas y las habilidades de delegación, mientras que aquellos con más experiencia tienen problemas con la gestión del conflicto y las conversaciones comprometidas. Las teorías modernas sobre liderazgo apuntan que tal vez las organizaciones buscan líderes en los lugares equivocados: “El liderazgo no es sólo una característica de la alta dirección ni de los ejecutivos. Hay que buscarlo también en los

mandos intermedios, supervisores e incluso entre empleados técnicos o administrativos que asumen en ocasiones la responsabilidad de liderar” (Zheloukhova, 2013).

Este autor detectó a su vez dos brechas importantes. Primero entre cómo los empleados prefieren ser dirigidos y lo que es factible dentro de la estrategia de la organización y, entre las teorías de gestión y liderazgo que se estudian dentro del aula y la práctica que exige hacer frente a situaciones difíciles en la vida real. Este informe tiene la intención de abrir un debate sobre las barreras que impiden a las organizaciones acercarse al deseado estado de un liderazgo efectivo, indagando sobre cómo cerrar la brecha entre la simple comprensión de lo que es el liderazgo y su puesta en práctica, entre el “saber” y el “hacer”.

A lo anterior se le suma el alcance que tiene el ejercicio del liderazgo al interior de las organizaciones, pues como lo plantean Peiro y Rodríguez (2008) citando a Britt y Castro (2004):

“El liderazgo es un concepto importante para comprender la conducta laboral y organizacional. Este concepto, principalmente cuando se considera como liderazgo formal, se ha ligado, a menudo, al de dirección y a la línea jerárquica en las organizaciones. Los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo, juegan un papel central en las organizaciones y pueden influir tanto en las conductas y salud de las organizaciones como en las de los seguidores” (Peiro y Rodríguez, 2008, P. 72)

En este mismo artículo los autores exponen que las prácticas y conductas de liderazgo también pueden influir sobre otros estresores que, a su vez, pueden afectar al bienestar y la tensión de los empleados.

“Las conductas del líder también juegan un papel modulador en muchas relaciones entre los estresores y la tensión (strain) y falta de bienestar de los empleados. De hecho, las conductas positivas de los líderes, a menudo, tienen un efecto amortiguador sobre estas relaciones. Este efecto amortiguador se ha investigado ampliamente con respecto al apoyo social del líder y hay una amplia evidencia que muestra el papel jugado por los diferentes tipos de apoyo (material, informativo, emocional, etc.) Como estrategia para afrontar el estrés”. (Peiro y Rodríguez, 2008, P. 73)

En la misma línea, Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe &, Mejía (2009) exponen como el liderazgo no se encuentra relacionado sólo con la productividad como se hacía pensar en un inicio, sino que tiene también repercusiones directas en el bienestar, motivación, trabajo en equipo, y en otra serie de dimensiones del clima y la cultura organizacional.

Debido a la incidencia y el impacto que presenta el liderazgo en diversas esferas de la organizacional, tal como se evidenció anteriormente, en las organizaciones se han implementado planes de desarrollo de talento humano con énfasis en el liderazgo, los cuales tienen como objetivo, tal como lo menciona Mejía y Bravo (2006) el proceso de acumulación de conocimiento (gestión de conocimientos y aprendizaje organizacional) y los aspectos relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones. Estos programas como ya se mencionó, se presentan en la gran mayoría de las organizaciones, pero, realizando

la comparación de las cifras presentadas por Zheltoukhova (2013), queda en evidencia, que las brechas que este mismo autor plantea, aún no se han logrado abordar en su totalidad al interior de las organizaciones. La fundación factor Humá en su texto “Líderes de verdad: cerrando la brecha entre el “saber” y el “hacer” (2014), señala que las organizaciones presentan brechas significativas en lo que respecta al liderazgo y el desarrollo de líderes, puesto que no han reconocido el tipo de liderazgo que puede ser aplicado a su organización, partiendo de la comprensión de sus propias necesidades, adicional a esto, la falta de continuidad en los programas que busquen la creación de líderes y el apoyo a los mismos, se evidencia como otro factor que tiene incidencia en los programas de desarrollo implementados por las organizaciones.

Cuesta (2016) habla de la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones y como éstas han cambiado a un ritmo acelerado, que en ocasiones no logra atender de manera oportuna todas las necesidades de las personas que hacen parte de la organización. Esto, según este autor, ha generado diferencias significativas entre las demandas de las organizaciones y las motivaciones de los empleados, por lo que los programas que buscan el desarrollo del talento humano, se han encontrado con dos frentes que tiene expectativas y motivaciones diferentes, lo que ha debilitado los programas de desarrollo, tanto desde lo metodológico, como desde lo participativo.

Adicional a esto, las diversas implicaciones que tiene el liderazgo, tanto en la cultura organizacional (Contreras & Mejía, 2009; Conger, et al., 2000; Siwatch, 2004; Stringer, 2002) como en el clima organizacional (Contreras y Uribe, 2010; Contreras y Mejía, 2009

Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003), lo presenta como una competencia clave para abordar en los programas de desarrollo de talento humano.

El liderazgo es a su vez un concepto complejo a nivel teórico, metodológico y práctico, por lo que han surgido diversas propuestas frente al mismo, sin embargo, para el presente trabajo se usará el liderazgo transformacional como modelo teórico para diseñar una metodología de desarrollo de liderazgo. Buscando con esta metodología además, abordar las problemáticas mencionadas anteriormente, relacionados con la continuidad de los programas de desarrollo en liderazgo, el cierre de brechas entre las expectativas de las organizaciones y las realidades de los líderes, para ello, se buscaría entonces integrar no sólo los procesos de desarrollo relacionados con el liderazgo, sino también, los procesos organizacionales relacionados con los perfiles de cargos y las evaluaciones de desempeño que tienen impacto en el desarrollo del liderazgo y en la continuidad de los programas.

Mogollon y Abaunza (2010) dicen que un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que se enfoca en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, como resultado trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización. Por tanto, dicha metodología tendría como centro el desarrollo del talento humano de la organización.

Por lo anterior, este trabajo tendrá como objetivo desarrollar la metodología de un modelo de desarrollo basado en el liderazgo transformacional. Dicho modelo partirá de estudios contextuales, pasando luego por la evaluación a los líderes y la posterior ejecución

del modelo de desarrollo en liderazgo, respondiendo a la pregunta de investigación fundamental ¿Qué características tendría una metodología para el desarrollo de líderes basado en el liderazgo transformacional?

2. JUSTIFICACIÓN

Como se mencionó anteriormente los programas de desarrollo de talento humano han tenido como foco potencializar habilidades y competencias relacionadas con el liderazgo y la gestión de equipos de trabajo (Zheltoukhova, 2013). Esta necesidad se da no solamente por las cifras de organizaciones con falencias en estas áreas, sino, también, como se verá a continuación, por la relación directa del factor liderazgo, con el clima y la cultura de las organizaciones. Al tener como foco la relación existente entre estas variables, se lograría elaborar un modelo de desarrollo de liderazgo, que parta de las necesidades de los individuos que asumen el rol de líderes en la organización y que logre integrarse a las variables organizacionales, lo que posibilitaría disminuir las brechas relacionadas con la falta de formación de los líderes, la falta de comprensión y de conocimiento del contexto de los líderes y las demandas de parte de la organización que no atienden a las particularidades del liderazgo de sus líderes.

Cuadra y Veloso (2009) expresan respecto a la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional, que los cimientos de un buen clima laboral están relacionados con los estilos y la calidad directiva; estos aspectos también pueden influir sobre la creatividad y la productividad en la organización, expresan además, que lo que realmente afecta el grado de satisfacción es la interpretación que hace el sujeto de las circunstancias de su ambiente de

trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad del liderazgo.

Además de esto, los diversos estilos de liderazgos existentes en una organización tienen impacto directo sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados, por tanto, como lo expresa Contreras & Mejía (2009) el liderazgo no se puede asociar sólo con la productividad, sino que debe tener relación también con la calidad de vida del trabajador y la satisfacción laboral del mismo (variables del clima organizacional).

Kleiman (2004) citado por estos mismos autores, expresa que el estilo de liderazgo logra tener repercusiones sobre la salud del empleado y su estado emocional, aunque a su vez, puede guardar relación con las actitudes y comportamientos que el trabajador asuma frente a la organización, aunque el mismo no se presenta como un algo unidireccional, sino, bidireccional, donde los colaboradores acepten el liderazgo ejercido y el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, Contreras & Mejía (2009) hacen mención a diversas investigaciones y estudios asociados a la relación entre la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y la percepción de bienestar laboral (Conger, et al., 2000; Siwatch, 2004; Stringer, 2002). En dichos estudios se ha encontrado que los estilos de dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan de manera importante la percepción del clima organizacional (Bloch & Whiteley, 2003; Goleman, 2000). De igual manera, los estilos que fomentan roles confusos y que no facilitan la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud del trabajador, la percepción de bienestar y pueden asociarse con el ausentismo laboral (Niedhammer, Bugel,

Goldberg, Leclerc, & Gueguen, 1998). Aquellos que se perciben hostiles o poco atentos, generan estrés en los empleados (Wilkinson & Wagner, 1993). Por otra parte, los líderes que se preocupan por el bienestar de los empleados y buscan favorecer la productividad y el desempeño, facilitan el clima laboral (Palomino y Peña, 2016).

Carr, Schmidt, Ford & DeShon, (2003) citado por Contreras & Mejía (2009) realizaron un metaanálisis frente al clima laboral y su relación con la búsqueda de bienestar a través del liderazgo, encontrando que, el impacto que se genera sobre las creencias, los estados emocionales y las conductas de los trabajadores, es importante, porque favorecen tanto la calidad de su desempeño, como su nivel de compromiso y su bienestar psicológico.

Las anteriores investigaciones, comparadas con las cifras presentadas por Zheltoukhova (2013), ponen en evidencia la necesidad de continuar haciendo esfuerzos, cada vez de mayor impacto, en relación a los planes de desarrollo del liderazgo que minimicen las brechas existentes entre las expectativas y demandas de la organización frente a los líderes y que fortalezcan las competencias de los mismos.

Entre estos modelos se destaca el de liderazgo transformacional, concepto que se desarrollara en el marco teórico de esta monografía. Frente a este modelo Mogollon y Abaunza (2010) plantean que el objetivo principal no es solo el líder en sí, sino, la gestión y el acompañamiento que éste brinda a los procesos de empoderamiento de su equipo de trabajo. Aunque, cabe aclarar que la intervención se realizara solo con líderes, buscando influir en sus comportamientos, emociones y cogniciones, brindando, además, herramientas técnicas y prácticas orientadas desde el liderazgo transformacional y que les permita replicar este

modelo al interior de sus equipos de trabajo. Con el abordaje de la personalidad (cogniciones, emociones y comportamientos) se buscará abordar de manera holística al sujeto, atendiendo no solo a las demandas formativas de la organización, sino también, a sus necesidades particulares, logrando con ello impactar diversas esferas de la vida.

En este sentido, es el objetivo de este trabajo es diseñar la metodología para un modelo de desarrollo de líderes basada en el liderazgo transformacional. Un modelo que comprende las etapas de diagnóstico, intervención y seguimiento del plan de desarrollo. Buscando con esto tener repercusiones a todos los niveles jerárquicos de la organización, logrando, además, el abordaje de las brechas mencionadas anteriormente.

3. MARCO TEÓRICO

Desde los inicios de la humanidad, y desde que el hombre se constituyó con un ser gregario, el trabajo ha estado presente. Como objeto de estudio ha arrojado gran cantidad de información respecto a la organización de las comunidades humanas, lo que ha permitido comprender la historia de la humanidad por medio de las divisiones del trabajo. Pero tal como indica Chiavenato (2002, p. 155-156) fue en el siglo XX y con la Revolución industrial cuando surge el concepto actual de trabajo y consigo, los grandes cambios al interior de las organizaciones y el comportamiento humano en las mismas.

Uno de los principales teóricos que inició el estudio del papel del ser humano al interior de las organizaciones fue Frederick Taylor, quien en 1911 publicó su obra “Principios de la administración científica”. Enunciando allí no solo el objeto de la administración como disciplina, entendido este como la aseguración de la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, sino, ubicando también al ser humano como medio para la consecución de dicho objeto. Taylor (1911) plantea que el objetivo principal del empleado es asegurar la “máxima prosperidad”, siendo esta entendida, no sólo como el aumento elevado de las ganancias, sino, que desde la perspectiva del empleado se buscaría además que este llegue a su nivel máximo de eficiencia, por lo que debería hacer la calidad más elevada de su trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural.

El pensamiento de Taylor logra un impacto significativo en la forma de concebir el trabajo y las organizaciones, partiendo de un modelo cientificista basado en la eficiencia. Siguiendo la línea de este pensamiento científico está Henry Fayol, Ingeniero Francés, que en 1916 publicó su obra “Administración Industrial General Previsión. Organización, Dirección, Coordinación, Control”. Para este autor los niveles jerárquicos al interior de las organizaciones y los procesos administrativos o gerenciales son la actividad central del ser humano en las organizaciones. (Carro y Caló; 2012)

Fayol aporta además una de las primeras definiciones respecto al concepto de administración, destacando los siguientes componentes (Carro y Caló; 2012):

1. Prever y planear (en francés, *Prévoyance*): “Examinando el futuro y diseñando un plan de acción”
2. Organizar: “Construir una estructura de mando, material y humano”
3. Dirigir: “Mantener al personal en actividad”
4. Coordinar: “Enlazar, unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo”
5. Controlar: “Ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes expresadas”

Para este autor el rol asumido por los gerentes de las organizaciones y las decisiones tomadas por el mismo, son los determinantes esenciales para el triunfo o el fracaso de un negocio.

Sin embargo, debido a su excesiva rigidez, linealidad en el modelo y omisión de aspectos humanos de la organización, las teorías clásicas o científicas de la administración fueron perdiendo vigencia, aunque, aún siguen presentando influencia en algunos aspectos tal como lo menciona Agüero (2007).

Para dar respuesta a muchos vacíos que dejaba el pensamiento científicista en las Organizaciones, surgen los modelos Humanistas, teniendo como principal precursor a Elton Mayo y su teoría de las relaciones humanas. Como causas principales del surgimiento de esta teoría se presentan (Ramos y Triana, 2007)

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la Psicología y la Sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época.
3. Las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas.

Este modelo teórico tal como lo señalan (Ramos y Triana. 2007) se introducen conceptos como motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo, para el estudio de las organizaciones y principalmente de los seres humanos al interior de las mismas, involucrando por primera vez al ser humano como elemento primordial en las organizaciones. Sin embargo, dicho enfoque recibió duras críticas, entre las principales están las señaladas por Ramos y Triana (2007):

- Validez científica
- Miopía de los enfoques
- Preocupación excesiva por la felicidad
- Sentido de la participación mal entendido
- Visión corta de la decisión de grupo
- Generación de conflictos
- Oposición al individualismo

Dichos pensamientos y posturas teóricas son reflejo a su vez de momentos históricos y las crisis que se presentan en los mismos. La complejidad y multiplicidad de las organizaciones producto del desarrollo industrial, han traído consigo la necesidad de continuar con dichos avances teóricos. Uno de los principales conceptos que se han estudiado a partir de estos cambios, ha sido el liderazgo y la diferenciación de éste, frente al rol de jefe.

Al respecto Domínguez Zárate (SF), investigador del Instituto de investigaciones y estudios superiores de las ciencias administrativas (IIESCA), plantea que en las décadas anteriores los términos liderazgo, administración o gerencia se consideraban como sinónimos. Sin embargo, tal como lo plantea este autor, la gerencia está relacionada con las necesidades

a corto plazo de la organización y a los desafíos operativos cotidianos, la administración, se encuentra relacionada con la gerencia, y se asocia además con el ejercicio de la autoridad, entendida ésta como el poder encomendado para realizar un servicio. Con el concepto de administración se ligaba además el liderazgo en cuestiones empresariales, sin embargo, ambos conceptos, a pesar de la relación que guardan no son lo mismo, puesto que “el liderazgo es como un contrato social entre el líder y sus seguidores; el líder posee voluntad y capacidad para ejercer poder sobre los actos de sus seguidores, y éstos lo aceptan libremente. Por otro lado, el poder de gestión se debe, principalmente, al cargo o a la posesión y para ejercerse no requiere consentimiento de los subordinados” (Domínguez, SF).

Lo anterior enuncia la relación existente entre el rol de jefe y el ejercicio de poder, dejando de lado otras variables relevantes que también se asocian con el liderazgo; Alarcón (2013) dice que “El mando y la autoridad deben ser reemplazados por todas las bondades del liderazgo, creando en cada miembro de la organización un líder único, que al unirlos da como resultado equipos de trabajo exitosos”. Adicional a esto, Kesner (2004) dice que “Un líder no puede ser un líder efectivo hasta que aplique lo que sabe, hasta que actúe y haga lo que debe. Así como con las habilidades, el líder adquirirá más acciones de liderazgo a medida que ocupe diferentes posiciones, las acciones son la esencia del liderazgo”, por lo que el ejercicio de éste no se atañe sólo a un rol administrativo o formal al interior de las organizaciones, sino, que se abre la posibilidad para que se ejerza de manera formal o informal y en diferentes escalas jerárquicas de la organización.

Otro concepto que surge en el estudio de las organizaciones y que permite la comprensión de la misma y la influencia de liderazgo, es el término de cultura

organizacional, las nociones y conceptualizaciones sobre este concepto de cultura organizacional y el interés en su investigación surgen a finales de los años 50's con los trabajos de Harrison y Myers (1959), Farmer y Richman (1965) y Haire, Ghiselli y Porter (1966).

Triadis (1972) habla de la cultura como el modo característico en que un grupo percibe la parte que el hombre elabora de su entorno (Sánchez, J. 2006, p. 378), dentro de la conceptualización de Triadis (1972) el modelo tiene en cuenta antecedentes remotos, antecedentes próximos, procesos psicológicos básicos, cultura subjetiva (interacciones, normas, tareas) y consecuencias (patrones conductuales). En este mismo año Geertz propone un enfoque interpretativo de la cultura organizacional, éste “considera las organizaciones como construcciones sociales, simbólicamente constituidas y reproducidas a través de la interacción social” (Sánchez, J. 2006, p. 385).

En 1980 Hofstede define la cultura organizacional como “el programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los miembros de otro grupo” (Sánchez, J. 2006, p. 378). Plantea entonces aspectos fundamentales sobre la identidad y separación de los grupos interna y externamente.

Shein (1983) es reconocido como uno de los autores más influyentes en relación al desarrollo y conceptualización de la cultura organizacional, citado por Cujar (2009) la define “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta

de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (Cujar, A. 2009, p.351).

Además, introduce en su modelo tres niveles de cultura:

“El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 30-32).

En ese orden de ideas Shein (1985) propone como base de la cultura organizacional aspectos cognitivos, ya que los supuestos generados por los sujetos dentro de una realidad cultural en un momento determinado influyen en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos de los mismos. Shein (1985) reconoce en este punto que los seres humanos que conforman las organizaciones son los artífices de las dinámicas sociales y culturales que regulan y determinan muchos de los comportamientos dentro de estas.

Tavares (1993) citado por Sánchez (2009) plantea que “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal”.

La cultura organizacional según Robbins (1996) tiene como funciones principales:

- Crear distinciones entre una organización y las demás.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementar la estabilidad del sistema social.
- Proporcionar los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Servir como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Cameron y Quinn (1999), desarrollan un modelo de cultura organizacional en el cual prestan mayor atención a 6 elementos configurativos de la cultura y por medio de los cuales se logra el estudio y la comprensión de la misma. Estos elementos configurativos son: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial. Del estudio de estos elementos se lograría entonces, como lo señalan estos autores 4 tipos de culturas que serían:

Cultura Clan: La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente

inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimienta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día” (Ortiz y Olaz, SF).

Cultura Adhócratica: “La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización” (Ortiz y Olaz, SF).

Cultura Jerárquica: “Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables” (Ortiz y Olaz, SF).

Cultura de Mercado: La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. (Ortiz y Olaz, SF).

El estudio y evolución del concepto de cultura organizacional ha permitido desarrollar programas al interior de las organizaciones que tienen como objeto el ser humano y su relación con el trabajo.

Para continuar, se realizará un acercamiento al concepto de “talento humano” en las organizaciones, como lo indican Mejía y Bravo (2006) se puede partir de la definición simple de "talento" que se encuentra en los diccionarios como: "inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación" o "dotes intelectuales que dan valor a un individuo". Estos autores indican, además, que el conjunto de estos valores se conoce como el capital humano en una organización.

Los planes de desarrollo de talento humano se definen como un proceso de acumulación de conocimientos (gestión de conocimientos y aprendizaje organizacional) como se expresa en la noción actual de competencia, frente a esto, Martha Alles (2005), enuncia que los programas de desarrollo de talento humano, se deben anudar con el concepto de competencia, centrándose no sólo en la acumulación de conocimientos, sino, también en la modificación de conductas.

Olaz (2016) señala que “Es Mc Clelland (1973) quien define inicialmente el término competencia como: “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, anteponiendo su significado y dimensión al enfoque educativo para ponerlo en correspondencia con otros elementos alternativos como el género, etnia o clase social para medir el rendimiento laboral de la persona en el contexto organizacional” (Olaz, 2016; P. 17)

Según Boyatzis (1982) el término competencia se define como: “Característica subyacente de la persona, que esta causalmente relacionada con un criterio de referencia de

actuación exitosa en el puesto de trabajo o en otra situación”. Definición que se puede comprender a partir de tres elementos claves, los cuales son: a) Característica subyacente, significa que forma parte de la personalidad y puede predecir una amplia variedad de comportamientos tanto en el trabajo como en la vida personal; b) Causalmente relacionada porque es la causa de algo o predice un comportamiento; c) Criterio de referencia de actuación exitosa explica que las competencias podrán predecir cómo se realizara una actuación (bien – mal, mejor – peor, etc...) a partir de unos criterios estandarizados. De este modo, las competencias pueden consistir tanto en motivos, rasgos de carácter, comportamientos y capacidades personales (Olaz, Ortiz y Sanchez, 2011).

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992 citado por Gil, 2007).

Alles (2007) integra el concepto de talento al concepto de competencias, dejando de lado la visión que se tenía respecto a si se tenía o no un talento. Esta autora busca con las competencias presentar la necesidad de generar planes de desarrollo y autodesarrollo que posibilitaran el fortalecer o adquirir competencias que el empleado no tuviera en su momento. Define entonces el desarrollo como “Las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o

que se prevé que ocupará más adelante” (Alles, 2007. P. 64). La definición de Alles pone entonces el desarrollo como un proceso que busca la perfectibilidad. Al interior de estos programas se destaca lo que la autora llama el “autodesarrollo de competencias” y se relaciona con las acciones que el empleado realiza o desea realizar en pro de alcanzar el nivel de madurez deseado frente a sus competencias, se habla entonces en este caso no de un proceso pedagógico, sino de una actitud que se asume frente al desarrollo de competencias (Alles, 2007).

Como uno de los objetivos principales en los planes de desarrollo de talento humano, se tiene el abordaje del liderazgo y las competencias asociadas al mismo. Chiavenato (2008), expresa que las macro tendencias del desarrollo del talento humano deberán estar centradas en nuevas filosofías de acción, que como dice, permitan generar empresas “Alfa”, las cuales buscan generar ambientes motivadores, de creación e innovación y que permiten además el crecimiento continuo de las personas y la organización. Además, agrega, que estos procesos de desarrollo deberán comenzar desde lo estructural y formal de la organización, para impactar luego a los miembros participes de la misma, proponiendo entonces un modelo de desarrollo de talento humano que logre impactar los diferentes procesos y miembros de la organización.

Retomando Zheltoukhova (2013), quien como ya se indicó, expresa que alrededor del 72% de las organizaciones afirman contar con un déficit de gestión y habilidades de liderazgo y alrededor del 66% de las organizaciones ofrecen formación a líderes. Tales cifras dan cuenta del interés que las organizaciones han puesto en el liderazgo y en los programas de desarrollo de talento humano como tal, aspecto que ha llevado a que dicho concepto deba

evolucionar y responder a las demandas de los contextos y momentos históricos. En la actualidad se cuentan con diversos modelos de liderazgo, sin embargo, para efectos del presente trabajo se abordará sólo el liderazgo transformacional, ya que es un modelo de liderazgo, que integra el desarrollo del líder y el desarrollo de los equipos de trabajo.

Para anudar la propuesta de desarrollo de competencias de Alles al presente trabajo y al liderazgo en particular, se tendrá como modelo de aprendizaje el elaborado por M. Lombardo y Robert W. Eichinger (1996). Este modelo propone que el 70% del desarrollo y aprendizaje laboral ocurre a través de experiencias laborales concretas, tareas y resolución de problemas; 20% ocurre a través de feedback y observación y trabajando con mentores o líderes y el 10% ocurre a través de la educación formal. Por tanto, el modelo planteado usara esta metodología para diseñar los respectivos planes de desarrollo.

Este modelo, más conocido como el 70/20/10, permite brindar formación técnica y conceptual a los líderes, pero a su vez, busca que los mismos, pongan en práctica dicha información para que pueda consolidar como conocimiento y aprendizaje. A su vez, posibilita el aprendizaje por modelado, aspecto que se relacionaría directamente con el liderazgo transformacional. Por último, posibilitaría que se genere y se fomente el autodesarrollo de competencias ya que al ser los líderes quienes ponen en práctica lo aprendido, se buscaría el compromiso de los mismos para identificar sus fortalezas y competencias a madurar. Es de aclarar, que las competencias que se buscarían desarrollar, serían las relacionadas directamente con el modelo de liderazgo transformacional.

El Liderazgo transformacional se ha planteado como una teoría de liderazgo en la que Bass (1985) recoge los planteamientos realizados por las Universidades de Michigan y Ohio. Éste se basa en la forma en la cual el líder interactúa con los subordinados, en dicha interacción se busca que el líder inspire a los subordinados a la consecución de objetivos y a la obtención de recompensas intrínsecas.

En esta ocasión en particular se tomará este modelo de liderazgo transformacional, propuesto por Bass (1985), quien se basó además en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transaccional, respectivamente. Estas teorías conciben mayor dinamismo entre los rasgos del líder y las condiciones situacionales, por lo que permite abarcar contextos complejos y cambiantes como los presentes actualmente en gran parte de las organizaciones.

Dichos cambios constantes remarcan la importancia de los líderes como actores principales dentro de una organización. Los logros de los objetivos organizacionales dependen de una enorme cantidad de factores, pero Dose (1999) Meglino, Ravlin & Adkins (1989) señalan que los valores y actitudes de los subordinados en conjunto con las características del líder (Chan & Drasgow, 2001), serán decisivas en el momento de alcanzar los resultados propuestos por la organización.

El liderazgo transformacional aparece entonces como un estilo de liderazgo carismático, visionario, transformativo y flexible. En el cual se hace énfasis en la influencia del líder sobre los seguidores o propiamente en la gestión; se busca con ello, que se ejerza el liderazgo mediante significados compartidos (visión, cultura, compromiso, etc) con los

demás miembros, incluyéndolos en las metas comunes y compartidas. Además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

Moncayo (2015) citando a Rubiano (2011) dice que un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que se enfoca en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, como resultado trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización (Moncayo, 2015).

“Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado”. (Lupano y Castro, 2008)

Bass y Riggio (2006) plantean una amplia gama de conductas asociadas a los líderes transformacionales. Entre ellas se destacan el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. Adicional a ello, resaltan la importancia del intercambio y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa o contingente), monitoreando de cerca las actividades de los subordinados, con

el fin de evitar errores o corregir falencias en el momento oportuno (dirección por excepción), esto implicaría una actitud activa y pasiva por parte del líder.

Los componentes del Liderazgo transformacional según Stogill y Bass son:

1) Carisma o influencia idealizada

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza e incrementa el optimismo; y está relacionada con el liderazgo carismático el cual puede tomar en cuenta dos dimensiones importantes como los atributos y su conducta.

Influencia idealizada –Atributo: influyen en la conducta de los seguidores porque posee un prestigio ganado por la forma como ejerce su liderazgo que le confiere respeto y autoridad, permitiéndole entusiasmar y transmitir confianza

Influencia idealizada –Conducta: Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos, promoviendo una profunda identificación con sus seguidores y estableciendo altos niveles de conducta moral y ética.

Este componente se asocia a su vez con el grado en el cual el líder asiste a las necesidades de cada seguidor, apreciando la contribución del mismo al equipo. El líder busca con esto aportar a la autorrealización, autoestima y a las necesidades básicas de cada seguidor.

2) Motivación inspiracional

Bass y Avolio (1994) definen la motivación inspiracional en función de la entrega de significados y desafío a los seguidores, en búsqueda de despertar el espíritu de equipo,

entusiasmo y optimismo. Esto se logra a través de la comunicación y creación de expectativas, logrando que los seguidores se involucren y se comprometa con la visión compartida de la organización. Con ello se busca también que el líder se convierta en una figura a imitar, haciendo uso de la comunicación para dar a conocer su perspectiva.

Según Bass (1990) existen correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores:

- Altos niveles de efectividad
- Fuerte autoconfianza
- Determinación
- Sentido y pasión por la misión
- Mensajes positivos de metas alcanzables.

3) Estimulación intelectual

La estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. En general, alienta la inteligencia, la racionalidad, la creatividad y la solución atenta de problemas buscando la innovación, donde se favorece nuevos enfoques para viejos problemas.

Las características que plantea Bass (1990) son las siguientes:

Reformulaciones

Esta permite que los subordinados salgan de su rutina y logren plantear soluciones nuevas a problemas viejos. Para lograr esto, el líder busca que los seguidores se enfoquen en unos aspectos particulares y omitan otros, creando una simplificación de los eventos.

Inteligencia

El nivel intelectual del líder se debe acompañar de flexibilidad cognitiva, apertura al cambio y creatividad en el pensamiento, de tal manera, que permita a los seguidores y se permita al líder generar conductas experimentales y exploradoras, no solo de intelectualización.

4) Consideración individualizada

Por Consideración Individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994).

Es cuando el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

Los conceptos presentados son los que guiarán el desarrollo conceptual del presente trabajo, partiendo del uso de los mismos para el diseño de una metodología de desarrollo de líderes basada en el liderazgo transformacional propuesto por Bass.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar una metodología para desarrollo de líderes basada en el liderazgo transformacional

4.2 Objetivos específicos

- Identificar el contexto organizacional de los líderes que desean impactarse
- Identificar competencias a reforzar o desarrollar en los líderes
- Definir plan de implementación para el desarrollo de líderes basado en el modelo de liderazgo transformacional
- Definir la metodología para identificar el avance del plan de desarrollo en los líderes
- Realizar seguimiento al proceso de desarrollo de líderes por medio de evaluaciones de seguimiento y la metodología test re-test

5. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo propuesto en el presente trabajo se usará un enfoque mixto. Esta elección se realiza con el fin de recolectar información tanto cuantitativa, como cualitativa respecto a la población objetivo. Este enfoque se toma también por las características de la población, ya que para la medición directa a los líderes participantes se usarán pruebas cuantitativas que den cuenta de sus competencias, pero, en las demás poblaciones que harán parte del proceso (colaboradores y jefes de los líderes) se usarán herramientas cualitativas para indagar respecto a la percepción que tienen frente al líder.

Hernández-Sampieri (2008) habla del enfoque mixto, como un método que permite un acercamiento tanto cualitativo, como cuantitativo al fenómeno a estudiar, lo cual permite que se realicen un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Debido a las características de la población y la información que se busca recolectar de ellos, se aplicarán pruebas para evaluar las competencias de los líderes y entrevistas semiestructuradas para conocer la percepción de los equipos de trabajo de estos y de los jefes inmediatos de los líderes.

La información recolectada será el insumo principal para definir el plan de intervención que se aplicará en la organización, pues si bien se establecerán técnicas previas de intervención, se considera relevante, que éstas también respondan al contexto de los líderes. Por tal motivo, la metodología diseñada tenderá a ser flexible y sujeta a cambios, aunque es de aclarar que estos cambios se darán en sentido pragmático, más no conceptual.

La metodología propuesta se dividirá en cuatro fases que comprenden: un diagnóstico organizacional, el diagnóstico de los líderes a evaluar, el proceso de implementación del modelo de desarrollo basado en competencias y, por último, la fase de seguimiento y evaluación. En la siguiente tabla se describen las actividades asociadas a cada fase y la población objetivo de éstas.

5.1 Fases del programa de desarrollo propuesto bajo la Metodología de aprendizaje 70/20/10

FASE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
1) Diagnóstico organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del direccionamiento estratégico (visión, misión, principios, filosofía, estrategia) • Evaluación de antecedentes de estudios de clima y cultura previos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general • Departamento de Planeación o el área responsable del diseño del plan estratégico de la organización

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de los programas de formación y desarrollo previamente implementados (si se han realizado) • Revisión de diagnósticos relacionados con los estilos de liderazgo y competencias organizacionales y de líderes • Análisis del proceso de selección y diseño de perfiles y cargos: perfiles, evaluación de desempeño, competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Gestión del talento humano.
<p>2) Diagnóstico de líderes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas semiestructuradas • Aplicación de la prueba PDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de colaboradores de los líderes a evaluar. (Entrevista semiestructurada) • Grupo de líderes a evaluar (Entrevista semiestructurada)

		<ul style="list-style-type: none"> • Jefes inmediatos de los líderes. (Entrevista semiestructurada • Aplicación PDA a líderes participantes del programa de desarrollo (Líderes participantes del programa).
<p>3) Implementación del modelo de desarrollo por competencias</p>	<p>70% Exposición: Se buscará que los líderes pongan en práctica en contextos reales de los aprendizajes adquiridos en el programa.</p> <p>20% Retroalimentación o modelado: Se buscará que los líderes cuenten con acompañamiento de sus jefes y retroalimentación periódica de parte de los mismos.</p> <p>10% Formación: La formación estará relacionada con el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes participantes del programa de desarrollo.

	contenido formal y teórico de la formación.	
4) Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestructurada • Aplicación re-test PDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo de los líderes (entrevista semiestructurada) • Jefes inmediatos de los líderes (entrevista semiestructurada) • Líderes de procesos (re-test).
5) Recomendaciones finales	<ul style="list-style-type: none"> • Posterior al seguimiento se analizará la información recolectada, esto con el objetivo de alinear los perfiles de selección y las evaluaciones de desempeño al contexto de liderazgo de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Gestión del talento humano
*Acompañamiento individual	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el programa los líderes tendrán a disposición espacios de asesoría individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes participantes del programa

A continuación, se describen con mayor detalle cada una de las fases enunciadas en la tabla anterior con sus respectivos instrumentos.

5.1.1 Descripción fase de diagnóstico organizacional

Esta será la fase inicial, la cual se basará principalmente en la revisión documental y análisis del direccionamiento estratégico, revisión de los estudios de clima y cultura realizados previamente por la organización, revisión de los programas de formación y desarrollo aplicados e indagación de las mediciones previas realizadas con relación a las competencias de los líderes y el estudio de los perfiles de cargo.

Este diagnóstico tendrá como objetivo conocer los antecedentes de los programas de desarrollo y las intervenciones que se han realizado en el marco de éstos. Además de conocer el direccionamiento estratégico de la organización para hacer uso de éste en la metodología de desarrollo a implementar.

Para realizar esta revisión se buscará contar con el apoyo de la dirección general de la empresa, el área gestión del talento humano y demás áreas relacionadas.

5.1.2 Diagnóstico de líderes

El diagnóstico se realizará como punto de partida para conocer el estado actual del liderazgo en la organización, para ello, se evaluarán las competencias asociadas al liderazgo

transformacional presentes en los líderes participantes del programa y como complemento se realizarán entrevistas semiestructuradas basada en competencias y entrevistas semiestructuradas, esto se realizará con los jefes inmediatos y los colaboradores respectivamente.

La entrevista semiestructurada basada en competencias se aplicará a los jefes inmediatos, dado que son ellos quienes pueden contar con más información respecto a las competencias de los líderes y al ser un grupo reducido se contará con mayor disponibilidad de tiempo para ello.

Por otra parte, la entrevista semiestructurada se realizará a los colaboradores de los líderes participantes, esto con la finalidad de conocer la percepción que estos tienen y las competencias que identifican en el estilo de liderazgo.

Terminadas las entrevistas, se evaluarán de manera directa a los líderes a intervenir. Para dicho objetivo se usará la prueba PDA (Personal Development Analysis), la cual se define como un instrumento para evaluar el estilo de comportamiento de las personas en situación laboral. El Formulario PDA consiste en un listado de adjetivos para la libre respuesta o respuesta proyectiva por parte de los evaluados. Ha sido desarrollado con base a un extenso estudio de selección de “palabras núcleo” de un listado inicial de más de 3000 palabras. Desde su primera versión, dicho formulario ha sido revisado, mejorado y se han realizado constantes y diversos estudios para validar este instrumento con el cual actualmente se evalúan más de 250.000 personas por año.

El PDA se basa en el modelo de personalidad de Marston, La estructura del Modelo de Personalidad de Marston se fundamenta entonces en tres proposiciones fundamentales. La primera es que la gente percibirá situaciones del entorno como favorables o desfavorables. La segunda es que la reacción del individuo a cualquier estímulo del ambiente será o bien de acercamiento o de evitación. La tercera es que las personas tienen un determinado quantum de energía para actuar. Usando estas tres variables básicas Marston desarrolló un modelo simple para clasificar el comportamiento humano.

Modelo de personalidad de Marston con las nuevas dimensiones de los ejes propuestas por PDA International		
Respuesta de la persona	Percepción del ambiente	
	Desfavorable	Favorable
Aproximación (Proactivo)	Eje-1 RIESGO	Eje-2 EXTROVERSIÓN
Evitación (Reactivo)	Eje-4 CONFORMIDAD A NORMAS	Eje-3 PACIENCIA

Tabla tomada del manual técnico PDA, 2005. Pág. 3

Tabla 2 – Descripción de los Ejes PDA.

Eje 1 RIESGO	El Riesgo representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como antagónico o Desfavorable : mide el deseo de la persona por alcanzar resultados. Asimismo mide el nivel de iniciativa y deseo de manejar situaciones y el grado en que la persona asume riesgos para lograr resultados.
Eje 2 EXTROVERSION	La Extroversión representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como Favorable: Mide el grado en que la persona desea o se inclina a interactuar con otras personas y bajo qué conductas o circunstancias.
Eje 3 PACIENCIA	La Paciencia representa la Respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Favorable . Refiere la tendencia de la persona a responder de forma paciente y pacífica ante situaciones del ambiente.
Eje 4 CONFORMIDAD A NORMAS	La Conformidad a Normas representa la respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Antagónico o desfavorable. Este vector refiere básicamente sobre cuanto requiere sujetarse / conformarse a normas y procedimientos.
Eje 5 AUTOCONTROL	El Autocontrol es la tendencia a ser socialmente responsable, auto controlado y autodisciplinado, el ser consciente de las consecuencias de sus actos. Este vector habla sobre la manera en que la persona expresa su conducta desde la impulsividad a la rigidez, tanto en creencia como en acto.
NIVEL DE ENERGIA	El Nivel de Energía es una medida de la energía de la persona. Refleja el “quantum de energía disponible, tanto desde lo físico como desde lo mental, que le permitirá o no responder efectivamente a las situaciones que se le presentan”. Cada persona nace con un determinado nivel de energía.

Adicional a lo anterior, el PDA evalúa las competencias del individuo en relación con el cargo que ejerce o al nivel jerárquico del mismo, las competencias se asociaron con las dimensiones del liderazgo transformacional y serán el insumo para definir cuáles actividades se priorizarán del programa de desarrollo y en función de las mismas se realizará el seguimiento y la posterior evaluación sobre la efectividad del programa.

Las competencias por evaluar serán las siguientes:

Competencia	Descripción	Dimensión de liderazgo transformacional a la cual se asocia
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Quien posea esta competencia será capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.	Estimulación intelectual
Innovación	Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.	Estimulación intelectual
Autocontrol	Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales. Implica el manejar con energía y motivación condiciones constantes de estrés.	Transversal al modelo
Comunicación	Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.	Motivación inspiracional
Impacto e Influencia	Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.	Influencia idealizada
Trabajo en Equipo y Cooperación	Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y tener un interés genuino por los demás como opuestos a hacerlo en forma individual o competitiva. Es la vocación por participar y hacer participar a los demás en la construcción de la visión compartida.	Influencia idealizada y Motivación inspiracional
Sensibilidad Interpersonal	Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (pares, colaboradores o superiores) expresados de manera verbal y no verbal. Implica tener empatía y habilidades de observación.	Consideración individualizada
Liderazgo	Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.	Transversal al modelo

Desarrollo de Personas	Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.	Transversal al modelo
Autoconfianza	Es el convencimiento/seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado -para el rol y para la organización- a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista.	Transversal al modelo

Las competencias mencionadas son tomadas de la prueba PDA, la cual evalúa la personalidad desde el perfil natural y competencias asociadas a los ejes de personalidad descritos en la prueba. Las competencias que se evaluarán a los líderes por medio de la prueba PDA será las que respondan de manera directa a las dimensiones del liderazgo transformacional, permitiendo con ello, la integración del modelo de competencias y el modelo de liderazgo mencionado.

5.2 Implementación del modelo de desarrollo basado en competencias

La metodología de desarrollo propuesta estará basada en el modelo de aprendizaje 70/20/10, el cual se explicó en el apartado del marco teórico de la presente monografía.

Se tendrán unas actividades iniciales, las cuales serán flexibles y podrán aplicarse según la necesidad de la organización y de los líderes en particular, sin embargo, en la siguiente tabla, se presentarán la totalidad de las mismas para efectos del presente trabajo:

PROGRAMA DE DESARROLLO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LIDERES						
DIMENSIÓN	SUBCATEGORÍA	ACTIVIDAD	METODOLÓGÍA	Marco conceptual	Modelo de aprendizaje 70/20/10	Sesión
Influencia idealizada	Direcciónami ento estratégico	Socialización del plan de direcciónami ento estratégico de la organización		Direcciónam iento estratégico, comunicació n, creatividad.	10% formación: Información catedrática sobre el direcciónami ento estratégico 70% exposición. Comunicar al equipo de trabajo el direcciónami ento estratégico	1

	Dirección estratégica	¿Qué le aportó como líder al plan de dirección estratégica?	Se solicitará a los líderes que, de manera escrita e individual, señalen cuáles creen que son los aportes que brindan frente al plan de dirección estratégica de la organización , luego de esto se formarán subgrupos (según el número de participantes)	Dirección estratégica, trabajo en equipo, cohesión grupal	10% formación: Dirección estratégica 20% Modelado o retroalimentación: Conocer la perspectiva de sus pares frente al rol de líderes y respecto al dirección estratégica 70% exposición: Lograr que el equipo de trabajo se apropie del dirección	1
--	--------------------------	--	--	--	---	---

			<p>y cada grupo deberá representar de manera creativa y haciendo uso de los materiales que se les entregarán, cuál considera que es la importancia y participación como líderes frente al direccionami ento estratégico de la organización - La actividad anterior deberán</p>		<p>ento estratégico y se sientan parte de éste.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

			<p>replicarla en su equipo de trabajo, buscando que sus colaboradores se sientan parte del direccionamiento estratégico de la organización y parte activa del mismo.</p>			
Auto esquemas	Encuentro reflexivo sobre los auto esquemas (autoestima, autoconfianza, autoeficacia y autocontrol)	Se le solicitará a cada líder que realice un listado de las habilidades y debilidades que considera presenta en	auto esquemas (autoestima, autoconfianza, autoeficacia y autocontrol). Comunicación, trabajo en	10% formación: 20% Modelado o retroalimentación: Reconocer cuales son las estrategias que se	2	

			<p>los diferentes roles que asume en su vida.</p> <p>Con este autodiagnóstico se realizará una actividad grupal, aunque de manera anónima, con la información que brinden los líderes se realizará un listado de cuales son habilidades y debilidades que predominan y de manera</p>	<p>equipo, desarrollo de personas</p>	<p>generan en los equipos de trabajo para abordar las posibles falencias que tenga el líder tanto en sus roles personales como en el ejercicio de su liderazgo</p>	
--	--	--	--	---------------------------------------	--	--

			<p>grupal, deberán generar estrategias para potencializar esas habilidades y reforzar esas debilidades (según sea el caso.</p>			
Auto esquemas	¿Qué me hace bueno?	Se le entregará además a cada líder por escrito, seis aspectos positivos que señalaron sus colaboradore s y su jefe inmediato respecto a su función de	auto esquemas (autoestima, autoconfianz a, autoeficacia, autocontrol)	20% Modelado o retroalimenta ción: Entrega de los aspectos positivos percibidos por su equipo de trabajo	3	

			<p>líder. Se le indicará a cada líder, que una vez identificada las habilidades y debilidades, señale que es que lo que más resalta de él en los diferentes roles y qué considera que podrían resaltar los demás que comparten con él en estos espacios. Se les hará énfasis, además, que</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			para trabajar los autoesquemas y los aspectos que consideran deben reforzar tendrán el espacio de las asesorías individuales.			
Influencia idealizada- Atributo	Percepción de mi equipo de trabajo	¿Cómo me ve mi equipo de trabajo?	Se le solicitará a cada líder, que de manera descriptiva y por escrito, indique cómo considera que su equipo de trabajo lo ve.	Percepción, autoconcepto	70% exposición: Implica un ejercicio de introspección donde se verán expuestos a reconocerse en el marco de la imagen que cree que	4

					generan en el otro.	
Influencia idealizada- Conducta	Percepción frente a mi equipo de trabajo	¿Cómo veo a mi equipo de trabajo?	Se le solicitará a cada líder, que de manera descriptiva y por escrito, indique cómo considera que es su equipo de trabajo y qué considera que estos pueden fortalecer, además dichos aspectos a mejorar se deberán comunicar al equipo de trabajo.	Percepción, autoconcepto, asertividad, comunicación persuasiva y capacidad de negociación	20% retroalimentación o modelado. Conocer como sus pares darían posibles soluciones a las situaciones problema que se exponen 70% Exposición. Aplicar la solución propuesta a los problemas planteados	4

			<p>Una vez realizado éste diagnóstico, de manera anónima y aleatoria se distribuirán entre los líderes los escritos realizados, el objetivo será que cada líder pueda establecer estrategias que impacten de manera positiva las problemática s que se evidencian en el equipo que le tocó durante la</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>actividad.</p> <p>Se buscará además que en los casos que sea pertinente y oportuno dicha solución se pueda poner en práctica en el respectivo equipo de trabajo</p>			
<p>Influencia idealizada- Conducta</p>	<p>Comunicación persuasiva</p>	<p>¿Cómo guío al otro?</p>	<p>Se les indicara a los líderes las características de la asertividad y tips sobre como diferenciar la conducta asertiva de la</p>	<p>Asertividad, empatía, comunicación persuasiva</p>	<p>10% formación: Características de la asertividad y tips para la identificación de conductas asertivas y no asertivas 20%</p>	<p>4</p>

			<p>no asertiva, luego se les presentara un listado de situaciones en los cuales ellos deberán identificar si la situación presentada es asertividad o no asertiva (para la construcción de estas situaciones se buscará tener en cuenta contextos personales, familiares y laborales). Por medio del juego de roles, se les</p>		<p>Modelado o retroalimentación: Observación de sus pares y retroalimentación por parte de los mismos 70% exposición: Tratar persuadir al otro frente a la observación de sus pares.</p>	
--	--	--	---	--	--	--

			<p>solicitará a los líderes, que participando en parejas puedan generar una conversación en la cual busquen que el otro participante cambie de parecer u opinión frente a un tema en específico (no se usarán temas laborales para este ejercicio). Se solicitará a líderes</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			participantes de programa que actúen como observadores (este rol se buscará que lo asuman todos de manera rotativa durante la actividad), los observadores deberán señalar de manera asertiva los aspectos positivos y las oportunidade s de mejora que lograron			
--	--	--	--	--	--	--

			observar durante el ejercicio.			
Motivación inspiracional	Motivación	¿Qué es la motivación?	Se les solicitará a los líderes que según sus experiencias y conocimientos, indiquen qué entiende cada uno de ellos por motivación y que señalen además por qué consideran que es importante la motivación	Motivación	20% Modelado o retroalimentación: Conocer la perspectiva de sus pares 70% exposición: Construcción conjunta de cómo se tomará el concepto de motivación para el ejercicio de liderazgo en	5

			<p>en los seres humanos y además, que señalen lo que creerían puede ocurrir en una persona sin motivaciones o con baja motivación (no necesariamente en ámbitos laborales, esta actividad se apoyará en videos asociados a la motivación). Al final de la participación de los líderes, el facilitador deberá</p>		<p>la organización.</p>	
--	--	--	---	--	-------------------------	--

			<p>construir una definición sobre la motivación que integre los contenidos expuestos por los participantes.</p>			
Motivación inspiracional	Motivación	¿Qué me motiva y que creo que motiva a mi equipo?	De manera individual los líderes deberán responder a estas preguntas, qué los motiva a ellos al interior de la organización y qué consideran que motiva a	Motivación, empatía	20% Modelado o retroalimentación: Conocer las respuestas dadas por sus compañeros	5

			<p>sus colaboradore s. Luego se solicitará que socialicen las respuestas dadas.</p>			
Motivación inspiracional	Motivación	Metodología para la elaboración de un plan de motivación para el equipo de trabajo	<p>Se les indicará a los líderes cómo se realiza un plan de motivación para los equipos de trabajo, indicándoles que a partir de esta capacitación deberán elaborar junto con sus colaboradore</p>	Motivación, empatía, asertividad	<p>10% formación: Información catedrática sobre el direccionami ento estratégico 20% Modelado o retroalimenta ción: Al socializar la estrategia de motivación realizada se buscará</p>	6

			<p>s un programa de motivación para sus equipos de trabajo y presentar el seguimiento cada quince días durante la sesión. Se buscará, además, elaborar un bosquejo del mismo durante esta sesión.</p>		<p>dirigir dicha estrategia enfocándola en aquellos ítems que se puedan llevar a feliz término con el fin de lograr que sea un plan de trabajo alcanzable que contribuya de manera positiva a los equipos de trabajo.</p> <p>70%</p> <p>Exposición: Realización de plan de motivación y</p>	
--	--	--	---	--	---	--

					aplicación al equipo.	
Estimulación intelectual	Resolución efectiva de problemas	¿Cómo innovar en la solución de problemas?	Se solicitará a los líderes que lleven a la sesión un problema en particular que se presente en su área y sea recurrente (este problema no podrá estar relacionado con miembros del equipo de trabajo, sólo con funciones o proyectos).	Toma de decisiones, pensamiento estratégico, innovación	10% formación: Formación en las metodologías relacionadas con la toma de decisiones 20% Modelado o retroalimentación: Conocer la perspectiva de sus pares 70% exposición. Aplicación de alguna de las metodologías	7

			<p>Se les enseñarán diferentes metodologías (Metodologías Desing Thinking las cuales se basan en un método para generar ideas innovadoras; en particular se usará la metodología Moodboard para comunicar de manera efectiva y creativa para expresar las posibles soluciones de las</p>		<p>propuestas durante la actividad para solucionar una situación problema en su contexto laboral.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

			<p>problemática s presentadas en su equipo de trabajo. Metodologías de análisis de problemas y toma de decisiones que les permitan hacer análisis, selección de alternativas, plan de trabajo, feedback, implementaci ón y seguimiento) para la evaluación de problemas y la toma de</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>decisiones, con el fin de que generen soluciones novedosas y reales frente a la problemática.</p> <p>Luego, haciendo uso de alguna de las metodologías propuestas, deberán generar una solución a dicho problema y socializarla, haciendo énfasis, no solo en la solución, sino</p>		
--	--	--	--	--	--

			también, en el uso de la herramienta			
Estimulación intelectual- Reformulaciones	Resolución efectiva de problemas en equipo	¿Cómo innovar en la solución de problemas con mi equipo de trabajo?	Por fuera del espacio de formación, los líderes deberán comunicar a sus equipos de trabajo cuál es la problemática que se escogió trabajar y deberá enseñarles la metodología que se aplicó durante la sesión cinco	Comunicación persuasiva, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento estratégico.	70% exposición. Aplicar en contexto real y cotidiano lo aprendido en la formación	N/A

			para la resolución de problemas y toma de decisiones, esto, con el fin de que el equipo de trabajo se haga partícipe de las actividades y se generen estrategias alternativas.			
--	--	--	---	--	--	--

Estimulación intelectual- Reformulaciones	Resolución efectiva de problemas en equipo	¿Cómo innovar en la solución de problemas con mi equipo de trabajo?	Los líderes deberán exponer los resultados obtenidos del trabajo con su equipo, esto, con el fin de generar un moldeamiento en ellos y que puedan tomar aspectos positivos de la forma en la cual sus pares trabajaron. Se buscará, además, que se escojan las soluciones que más se ajustan a la	Comunicación persuasiva, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento estratégico.	20% Modelado o retroalimentación: Conocer la perspectiva de sus pares 70% exposición. Aplicar en contexto real y cotidiano lo aprendido en la formación	8
---	--	---	---	--	--	---

			solución de la necesidad y que la misma sea premiada.			
Consideración individualizada	Conociendo a mis pares	¿Qué diferencia a mis compañeros de formación?	Cada líder deberá hacer un listado con los nombres de los compañeros que participan en el programa de liderazgo, de ellos,	Trabajo en equipo, asertividad, empatía, introspección	10% formación: Reflexión 20% Modelado o retroalimentación: Conocer la perspectiva de sus pares 70% exposición.	9

			deberá escribir una característica técnica que lo destaque, una característica personal y qué tipo de líder considera que es (en términos positivos), por último deberán considerar dos necesidades o aspectos a mejorar que tenga su compañero y establecer mínimo 2 estrategias		Aplicar en contexto real y cotidiano lo aprendido en la formación	
--	--	--	---	--	---	--

			que puedan ayudarle a fortalecer dichos aspectos, luego se entregarán las hojas con la información al facilitador y éste hará un ejercicio en el cual los asistentes deberán identificar a quien hacen referencia cuando se lea cada una de las característica s enunciadas.			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>Se les solicitará que por fuera del espacio del programa se aprendan los nombres de sus colaboradores y que se refieran a ellos de manera directa por el nombre, además que realice un listado de manera personal tal como se realizó en la actividad del programa, pero teniendo</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>como población a sus colaboradores y describiendo, no que líderes, sino, que tipo de colaboradores (en términos positivos). Se invitará además a un espacio de reflexión en el cual deberán tener en cuenta las opiniones que sus compañeros dieron acerca de ellos,</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>buscando con ello la sensibilización frente al reconocimiento de sí y a la validación de la percepción del otro en función de sus propias necesidades</p>			
Retroalimentación y cierre	Retroalimentación y cierre	Retroalimentación y cierre	<p>Se buscará un espacio de esparcimiento, en el cual los líderes puedan expresarse frente al programa de formación que se les brindó y los aportes</p>	<p>Comunicación persuasiva, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento estratégico.</p>	NO APLICA	9

			obtenidos del mismo			
--	--	--	------------------------	--	--	--

5.2.1 Apoyo individual

A lo largo del programa y según lo que se evidencia en cuanto a competencias de los líderes durante las sesiones del programa, se derivarán acompañamientos individuales que busquen reforzar dichas competencias, además los líderes contarán con espacios de asesoría individual al cual podrán asistir de manera voluntaria para trabajar situaciones personales, laborales o entre otras, que comprometan no sólo su rol como líderes, sino también el ser, por tanto, este apoyo tendrá un enfoque desde la psicología.

5.2.2 Seguimiento y evaluación

Una vez finalizado el programa de desarrollo para los líderes, se realizarán entrevistas a los miembros del equipo de trabajo de los líderes intervenidos y a los jefes funcionales de los mismos, esto con el fin de identificar las áreas que se lograron mejorar y los cambios que se generaran tanto en el equipo de trabajo como en el líder.

A los líderes intervenidos se les aplicará de nuevo la prueba PDA, esto con el fin de hacer un comparativo respecto a los resultados iniciales y poder establecer que competencias se lograron impactar y en qué medida.

Esto se hará aproximadamente seis meses después del inicio de la metodología de desarrollo, ya que la misma tiene un tiempo aproximado de cinco meses, pero se dejará que durante un mes los líderes pongan en práctica los conocimientos obtenidos.

Adicional se buscará con la organización, establecer dichos planes de seguimiento en liderazgo cada seis meses aproximadamente, esto con el fin de brindar apoyo constante a los líderes y sus respectivos equipos de trabajo. Además, se buscará que los perfiles para cargos que sean directivos/estratégicos en la organización se ajusten según las brechas identificadas en el proceso de evaluación y formación de los líderes, al igual que las evaluaciones desempeño, buscando que las mismas contengan las competencias del liderazgo transformacional y que se enfoquen tanto en aspectos técnicos como humanos.

6. Cronograma de actividades

Cronograma de ejecución			
Semana	Actividad	Duración	Observaciones
1	Sensibilización y comunicación del programa	1 semana	Con apoyo de la organización se comunicará el objetivo del programa y la metodología a usar a los líderes y colaboradores
1	1. Diagnóstico Organizacional	1 semana	Durante este periodo se realizará la revisión documental y análisis del direccionamiento estratégico, revisión de los estudios de clima y cultura realizados previamente por la organización, revisión de los programas de formación y desarrollo aplicados e indagación de las mediciones previas realizadas con relación a las competencias de los líderes y el estudio de los perfiles de cargo.
2	2. Diagnóstico de líderes	1 semana	Durante este periodo se aplicarán las entrevistas semiestructuradas a los líderes participantes del programa y a los jefes de los mismos. Se realizará además la aplicación de la prueba PDA a los líderes participantes.
3	3. Fase de intervención	10 semanas	Durante estas 10 semanas se llevará a cabo la implementación de la metodología de desarrollo de líderes basada en el liderazgo transformacional. Los encuentros se realizarán cada 3 semanas y estarán sujetos a las dinámicas de la organización, contando con una duración de 2 horas por encuentro.
3 a la 13	4. Asesoría individual	Transversal	Durante todo el proceso los participantes contarán con espacios de asesoría individual en el cual se buscarán reforzar temas tratados en los encuentros o situaciones particulares que sean relevantes para el participante. Estas asesorías tendrán un espacio de 45 minutos a 1 hora y estarán sujetas a la necesidad de los participantes.
13	5. Seguimiento y evaluación	1 semana	Una vez finalizada la fase de intervención se evaluarán de nuevo los líderes por medio de la prueba PDA y establecerán comparaciones respecto a los resultados obtenidos en la misma prueba antes del programa de desarrollo.

7. Recomendaciones

Para la aplicación de la presente propuesta metodológica es necesario tener en cuenta diversas variables tales como:

- El sector de empresa en el que se vaya a aplicar, ya sea de producción, servicios, comercial, salud u otros
- El estilo de liderazgo identificado tras la etapa de diagnóstico realizada.
- Las características socioculturales de la población objetivo que integre la organización
- El nivel jerárquico de los jefes participantes en el programa de formación
- Según las características de cada grupo participante será el nivel de exposición que se puede proponer en cada uno de los encuentros.
- Es importante hacer énfasis en el acompañamiento individual que deberán recibir algunos de los líderes según lo identificado en el proceso.

8. Conclusiones

La revisión bibliográfica de antecedentes permite vislumbrar la complejidad de los programas de desarrollo basados en competencias y la importancia que los mismos tienen en el crecimiento y sostenimiento de las organizaciones, el impacto que puede generar en los procesos organizacionales y más aún, como se analizó en el presente trabajo, en temas claves como el liderazgo.

Conceptos como la cultura organizacional, el clima laboral, el liderazgo o la formación han sido trabajados por diversos autores a través de los años, sin embargo, hay varios retos por alcanzar aún, es necesario que dichos campos sean entendidos por las organizaciones como parte esencial de su desarrollo y herramientas para el logro de sus objetivos, además de entender el liderazgo como un eje central para el logro de estos, por ende invertir esfuerzos para que los líderes a cargo de los diferentes procesos cuenten con las herramientas técnicas, y competencias tanto del ser como el hacer, necesarias para el desempeño de sus funciones y el acompañamiento a los diferentes equipos de trabajo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, J. (2007). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO. Revista Científica "Visión de Futuro", 7 (1).
- Alarcón Botero, D. (2013). Ser un líder, aunque no seas el jefe. Universidad militar nueva granada Bogotá. 2013
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A., 2005 - 356 páginas
- Bass & E. G. Riggio; Transformational Leadership (2nd ed.); (2006). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 282 pages
- Chiavenato, I (2008), Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2008 - 624 páginas
- Carlos, P. (2007). ANALISIS DE LA TEORIA BUROCRATICA APORTES PARA LA COMPRESION DEL MODELO BUROCRATICO. Contribución para la Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Católica del Uruguay Julio de 2007.
- Carro, F., & Caló, A. (2012) LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales”.
- Cújar, A. Ramos, C. Hernández, H. López, J. (2009) Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, pp. 350-355
- Domínguez Zárate, (SF). De Jefe a Líder. investigador del IIESCA. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/jefe2005-2.pdf>
- Fundació Factor Humà (2014). Líderes de verdad: cerrando la brecha entre el “saber” y el “hacer”. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10633/lideres_de_verdad.pdf
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures. Nueva York: Basic Books.

- Gil Flores, Javier, La evaluación de competencias laborales. Educación XX1 [en línea] 2007, [Fecha de consulta: 7 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>> ISSN 1139-613X
- Herbert, G. (2000) Corporate culture. Great businesses turn on a little pin. Mitchell Charles, A short course in international business culture. Novato: World Trade Press.
- Ksenia Zheltoukhova. “Real-life leaders: closing the knowing-doing gap”. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Septiembre 2013
- Kesner, I. (2004). Desarrollar el liderazgo: ¿Una prioridad o un lujo? Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación, 2004
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. Psicologia IESB, 1, 21 33.
- Mejia Giraldo, A., & Bravo Castillo, M.,. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista científica Guillermo de Ockham. Vol. 4, No. 1. Enero - Junio de 2006 • ISSN: 1794-192X
- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, XIV (1), 118-134.
- OLAZ CAPITÁN, A.J. (2016) Cómo trabajar en equipo a través de competencias. Narcea Ediciones, 8/11/2016 - 160 páginas
- OLAZ CAPITÁN, A.J.; ORTIZ GARCÍA, P.; SÁNCHEZ-MORA MOLINA, M.I. Una aproximación conceptual al término competencia desde un análisis polisémico. En: Congreso Internacional de Innovación Docente, Cartagena, 2011. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena, 2011. p.111-120
- Palomino, B., Peña, L. (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda. universidad de Cartagena facultad de ciencias económicas programa de administración de empresas Cartagena dt y c 2016.
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17 - 25

- Pérez López, Juan Antonio.: Introducción a la dirección de empresa: organización humana. 2. ed. Piura. Universidad de Piura, 1996. p. 36.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Ramos Lugo, G., & Triana Gómez, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, XIII (34), 309-314.
- Rios, A; Riomaña, O (SF). Metodología para la identificación y medición de brechas de capital humano. Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar Viceministerio de Empleo y Pensiones. Recuperado de:
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2017/Documents/Metodologia-identificacion-medicion-brechas-capital-humano.pdf>
- Sánchez, J. Tejero, B. Yurrebaso, A. Lanero, A. (2006) Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, vol. 1, núm. 3, agosto-diciembre, 2006, pp. 374-397
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schein, E. (1990). Sense and nonsense about culture and climate. En N.H. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Toca, C. Carrillo, J. (2009) Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, vol. 9, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 117-135
- Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. Nueva York: John Wiley.
- Übius, Ü. y Alas, R. (2009) Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1.

10.ANEXOS

Entrevista semiestructurada dirigida a líderes incluidos en programa de desarrollo

Con el fin de obtener una visión clara de la situación actual frente al liderazgo en la organización, a continuación, se va a realizar una entrevista semiestructurada, buscando identificar las competencias existentes, por desarrollar y potencializar, desde el liderazgo transformacional, con las que usted cuenta.

Nombre:

Cargo:

- Describa su estilo de liderazgo. ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora identifica en éste?
- ¿Cómo cree usted que desde su rol impacta la estrategia de la organización?
- ¿Cómo transmite usted la estrategia de la organización a su equipo?, ¿Cómo les da participación en la construcción de ésta?
- Describa los proyectos que más recientemente ha liderado. Para hacer esta descripción refiera cuáles han sido sus principales responsabilidades, sus logros más significativos y sus mayores dificultades.
- Relate una situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejó?, ¿qué fue lo que usted hizo?
- ¿Ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad? ¿Qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entreno?, ¿cuáles fueron los resultados?
- Deme un ejemplo específico de cómo usted ha entrenado a sus colaboradores

- ¿Alguna vez acompañó a una persona cuyo comportamiento o desempeño no estuviese alineado con lo esperado a nivel organizacional?, ¿Cómo lo manejó?, ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Qué estrategias utiliza usted para motivar a su equipo de trabajo?, ¿Cómo identifica las motivaciones individuales de cada miembro de su equipo y cómo responde a éstas?
- Describa una situación en la que usted tomo una decisión que considere crítica y que impactó el logro de los objetivos. ¿De qué situación se trató? ¿Qué fue lo más difícil de manejar en esta situación? ¿Qué estrategias utilizó? ¿Qué aprendió de esta experiencia?
- Mencione una experiencia en la cual, dentro de un rol de liderazgo, usted haya tenido en su equipo de trabajo una persona que considere fue complicada de acompañar, ¿De qué situación se trató?, ¿Por qué lo considera difícil?, ¿Cuál fue su responsabilidad directa en ésta situación?, ¿Qué fue lo más retador de manejar?, ¿Qué información debió tener en cuenta para manejar la situación?, ¿Qué aprendió de esta experiencia?, ¿Cuál fue el resultado?
- Describa una experiencia en la cual, dentro de un rol de liderazgo, usted no haya cumplido con un objetivo trazado. ¿Cuál fue su responsabilidad directa en ésta situación?, ¿Qué fue lo más difícil de manejar?, ¿Qué pudo haber hecho distinto?, ¿Qué aprendió de esta experiencia?
- Describa cómo participan sus colaboradores en la toma de decisiones o solución de situaciones retadoras que se puedan presentar en la cotidianidad laboral. ¿Suelen participar en este tipo de situaciones? ¿Cómo es esta participación?
- ¿Qué tanta influencia cree usted que tiene en su equipo de trabajo?, Describa una situación específica que logre evidenciarlo.

Entrevista semiestructurada dirigida a los jefes de los líderes incluidos en el programa de desarrollo

Con el fin de obtener una visión clara de la situación actual frente al liderazgo en la organización, a continuación, vamos a realizar una entrevista semiestructurada, buscando identificar las competencias existentes, por desarrollar y potencializar, desde el liderazgo transformacional con las que cuenta cada uno de los líderes a su cargo. Tenga en cuenta que debe responder la entrevista de manera independiente sobre cada líder.

Nombre:

Cargo:

- Describa su estilo de liderazgo. ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora identifica en ese estilo de liderazgo?
- ¿Cómo cree usted que desde su rol impacta la estrategia de la organización?
- ¿Cómo cree que este líder transmite la estrategia de la organización a su equipo?, ¿Cómo éste le da a su equipo participación en la construcción de ésta?
- Describa los proyectos que más recientemente ha desempeñado este líder. Para hacer esta descripción refiera cuáles han sido las principales responsabilidades que ha tenido, sus logros más significativos y sus mayores dificultades.
- Relate una situación en la que su colaborador le haya propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejó?, ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cuándo esto sucede con respecto a los equipos de trabajo que tienen a cargo los líderes que usted acompaña, como lo manejan ellos?
- Cuando el líder que usted acompaña ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad, ¿Cómo lo ha hecho?, ¿De qué manera lo ha entrenado?, ¿Qué resultados ha obtenido?
- Deme un ejemplo específico de cómo usted entrena a sus colaboradores, deme un ejemplo de cómo este entrena a las personas que tienen a cargo.

- ¿Alguna vez este líder que tiene a cargo acompañó a una persona cuyo comportamiento o desempeño no estuviese alineado con lo esperado a nivel organizacional?, ¿Cómo lo manejó?, ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Qué estrategias utiliza usted para motivar a su equipo de trabajo?, ¿Cómo identifica las motivaciones individuales de cada miembro de su equipo y cómo responde a éstas?
- ¿Qué estrategias utiliza este líder que usted acompaña para motivar al equipo de trabajo que tiene a cargo?, ¿Cómo identifica las motivaciones de cada miembro de su equipo y cómo responden a éstas?
- Describa una situación en la que usted tomo una decisión que considere crítica y que impactó el logro de los objetivos. ¿De qué situación se trató? ¿Qué fue lo más difícil de manejar en esta situación? ¿Qué estrategias utilizó? ¿Qué aprendió de esta experiencia?
- Describa una experiencia en la cual, el líder que usted acompaña no haya logrado cumplir un objetivo trazado. ¿Cuál fue la posición que asumió?, ¿Cuál fue la responsabilidad directa que tuvo en esta situación?
- ¿Qué tanta influencia cree usted que tiene el líder que usted acompaña, en su respectivo equipo de trabajo?, Describa una situación específica que logre evidenciarlo.

Entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de líderes incluidos en programa de desarrollo

Con el fin de obtener una visión clara de la situación actual frente al liderazgo en la organización, a continuación, vamos a realizar una entrevista semiestructurada, buscando identificar las competencias existentes, por desarrollar y potencializar, desde el liderazgo transformacional con las que cuenta su jefe directo.

Nombre:

Cargo:

- Describa el estilo de liderazgo que ejerce su jefe. ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora identifica en ese estilo de liderazgo?
- ¿Cómo cree usted que desde su rol impacta la estrategia de la organización?
- ¿Cómo cree que su líder transmite la estrategia de la organización a usted y sus compañeros?, ¿Cómo les da participación en la construcción de ésta?
- Describa los proyectos que más recientemente ha desempeñado su líder. Para hacer esta descripción refiera cuáles han sido las principales responsabilidades que éste ha tenido, sus logros más significativos y sus mayores dificultades.
- Relate una situación en la que usted o uno de sus compañeros hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejó su líder?, ¿qué fue lo que él hizo con esta propuesta generada?
- Cuando su líder ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad, ¿Cómo lo ha hecho?, ¿De qué manera lo ha entrenado?, ¿Qué resultados ha obtenido?
- ¿Alguna vez identificó en su equipo de trabajo a una persona cuyo comportamiento o desempeño no estuviese alineado con lo esperado a nivel organizacional?, ¿Cómo lo manejó su líder?, ¿Qué resultados obtuvo?

- ¿Qué estrategias utiliza su líder para motivar al equipo de trabajo?, ¿Cómo identifica las motivaciones individuales de cada miembro del equipo y cómo responde a éstas?
- Describa una experiencia en la cual, usted no haya logrado cumplir un objetivo trazado. ¿Cuál fue la posición que asumió su líder?, ¿Cuál fue la responsabilidad directa que tuvo usted en esta situación?
- Describa cómo participa usted y sus compañeros en la toma de decisiones o solución de situaciones retadoras que se puedan presentar en la cotidianidad laboral. ¿Suelen participar en este tipo de situaciones? ¿Cómo es esta participación?
- ¿Qué tanta influencia cree usted que tiene su líder, en usted y sus compañeros de trabajo?, Describa una situación específica que logre evidenciarlo.