

DISEÑO DE UNA ESCUELA DE LIDERAZGO PARA FINANCIERA
COMULTRASAN

JAVIER QUINTERO SUÁREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015

DISEÑO DE UNA ESCUELA DE LIDERAZGO PARA FINANCIERA
COMULTRASAN

JAVIER QUINTERO SUÁREZ

Trabajo de Aplicación basado en paradigma empresarial en el área de
Administración desarrollada en la Financiera Comultrasan para optar al título de
Maestría en Gerencia de Negocios.

Director
Orlando Enrique Contreras Pacheco
Magister en Gerencia de Negocios

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015

Dedico este trabajo de aplicación a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

A mis padres amados Joaquin (qepd) y Maria Elena por haber sido el pilar fundamental en todo lo que soy, tanto en lo profesional como en lo personal.

A mi preciosa hija Sofia, y a mi esposa Olga Lucia por su apoyo y compañía.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES	15
1.1 LA EMPRESA	15
1.2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO	17
1.3.1 Teoría de los rasgos	17
1.3.2 Enfoque en el comportamiento	18
1.3.3 Enfoque Situacional	20
1.3.4 Enfoque transformacional.....	22
1.3.5 Otros enfoques.....	22
1.4 PLATAFORMA VIRTUAL MOODLE	24
1.4.1 Generalidades y especificaciones.....	25
1.4.2 Enfoque pedagógico.	26
1.4.3 Administración del sitio.....	27
1.4.4 Administración de los usuarios.	27
1.4.5 Administración de cursos.	28
1.4.6 Módulos principales en Moodle.....	29
1.4.7 Estadísticas y cuota de mercado.	30
1.4.8 Interoperabilidad.....	31
1.4.9 Despliegue y desarrollo.....	31
1.4.10 Ventajas.....	31
1.4.11 Desventajas.....	32
1.5 D-GLOBAL	32
1.5.1 Historia	32
1.5.2 Factor Dominante.....	33
1.5.3 Factor Influyente	33
1.5.4 Factor Estable.....	34
1.5.5 Factor Cauteloso.....	35

1.5.6 Ejes de comportamiento.....	36
1.6 EL MODELO DISC BIAxIAL	37
1.6.1 Tipos de comportamiento	38
1.6.2 Informe de resultados.....	38
1.6.3 Cambios a través de los gráficos.....	40
1.6.4 Tendencias.....	41
1.6.5 Niveles de Intensidad.....	43
1.6.6 Perfiles básicos laborales.....	44
1.6.7 Situaciones especiales.....	45
1.6.8 Áreas de aplicación.....	46
1.6.9 Condiciones de aplicación.....	47
2. OBJETIVOS.....	49
2.1 OBJETIVO GENERAL	49
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	49
3. METODOLOGÍA DESARROLLADA PARA EL DISEÑO ESCUELA DE LIDERAZGO	50
3.1 APLICACIÓN DEL MODELO DISC.....	50
3.2 DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS	55
4. PROGRAMA INSTRUCCIONAL DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO	62
4.1 PROGRAMA BÁSICO DE LIDERAZGO	62
4.1.1 Módulo 1. Líder de sí mismo	64
4.1.1.1 Temática 1. Liderazgo desde el interior.....	64
4.1.1.2 Temática 2. Consciencia del liderazgo.....	64
4.1.1.3 Temática 3. Inteligencia emocional y trascendental.....	65
4.1.1.4 Temática 4. Gestión del estrés e inteligencia emocional	65
4.1.2 Módulo 2. Líder consolidador de equipo.....	75
4.1.2.1 Temática 1. Dirección de equipos de alto desempeño	75
4.1.2.2 Temática 2. Coaching, mentoring y feedback.....	75
4.1.2.3 Temática 3. Comunicación para influir positivamente.....	76
4.1.2.4 Temática 4. Feedback efectivo. Modalidad Virtual.....	76
4.1.2.5 Temática 5. Mentoring. Modalidad Virtual.....	77
4.1.2.6 Temática 6 Coaching para managers. Modalidad virtual.....	77
4.1.2.7 Temática 7. Trabajo en equipo. Modalidad virtual.....	77
4.1.3 Módulo 3. Líder de resultados.....	78

4.1.3.1 Temática 1. Productividad y equipos autodirigidos.....	78
4.1.3.2 Temática 2. Toma de decisiones.	78
4.1.3.3 Temática 3. Gerencia del tiempo.....	79
4.1.3.4 Temática 4. Presentaciones efectivas.....	80
4.1.3.5 Temática 5. Visión y análisis estratégico.	80
4.1.3.6 Temática 6. Tomar decisiones sin equivocarse. Modalidad virtual.....	81
4.1.3.7 Temática 7. Reuniones efectivas. Modalidad virtual.....	81
4.1.3.8 Temática 8. Gestión del tiempo. Modalidad virtual.	81
4.1.3.9 Temática 9. Cómo ponerse metas y cumplirlas.	82
4.2 PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL	82
4.2.1 Metodología.....	82
4.3 PROGRAMA COACHING PERSONALIZADO	84
4.3.1 Generación de contexto.....	84
4.3.2 Observación e indagación.	84
4.3.3 Feedback.....	84
4.3.4 Acción.....	85
4.3.5 Seguimiento.....	85
4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCUELA	85
4.4.1 Programa básico de liderazgo.....	86
4.4.2 Plan de desarrollo individual.	87
4.4.3 Programa de coaching.....	88
5. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. La rejilla del liderazgo	19
Figura 2. Tipos de Liderazgo	20
Figura 3. Factores del DISC	37
Figura 4. Serie de perfiles DISC	39
Figura 5. Cambios en los perfiles	41
Figura 6. Gráfico de Tendencias.....	42
Figura 7. Niveles de Intensidad DISC	43
Figura 8. Gráfica de perfil agente	44
Figura 9. Ejemplo de marcación	48
Figura 10. Estilos de Liderazgo Asistentes de Agencia Financiera Comultrasan ..	51
Figura 11. Estilos de Liderazgo por género	51
Figura 12. Estilos de Liderazgo por Nivel Educativo	52
Figura 13. Plan de desarrollo individual.....	83
Figura 14. Organigrama Universidad Cooperativa	86

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Sistemas de Likert	18
Tabla 2. Estilo de toma de decisiones	21
Tabla 3. Rasgo Principal Estilos de Liderazgo	36
Tabla 4. Estilo de comportamiento en el ámbito laboral	42
Tabla 5. Tabulación estilos de liderazgo asistentes de agencia Financiera Comultrasan	50
Tabla 6. Comportamientos a fortalecer por estilo	54
Tabla 7. Consolidado Evaluación Competencias Human Capital	56
Tabla 8. Evaluación Jefe inmediato.....	57
Tabla 9. Comparativo Autoevaluación y Jefe inmediato	60
Tabla 10. Criterio Experiencia del Proveedor	62
Tabla 11. Matriz selección proveedor formación.....	63
Tabla 12. Presupuesto programa básico.....	87
Tabla 13. Presupuesto plan desarrollo individual	88
Tabla 14. Presupuesto programa coaching	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Test D-GLOBAL.....	94
ANEXO B. Ejemplo de Informe de resultados D-GLOBAL generado por el aplicativo <i>select</i>	99
ANEXO C. Test de evaluación de competencias 360 Human Capital.....	104
ANEXO D. Ejemplo de Informe de resultados Human Capital.....	105
ANEXO E. Formato de evaluación del aprendizaje.....	129

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UNA ESCUELA DE LIDERAZGO PARA FINANCIERA COMULTRASAN*

AUTOR: QUINTERO SUÁREZ, Javier**

PALABRAS CLAVES: competencias, liderazgo, talento humano, DISC, D-Global, Human Capital.

DESCRIPCIÓN:

La Financiera Comultrasan es una entidad del sector solidario cuya función principal es la captación y colocación a través de diferentes líneas de su portafolio de productos y servicios. Su dinámica le ha permitido crecer de manera sostenible y ser merecedora de múltiples distinciones nacionales e internacionales. Esa misma dinámica le ha exigido contar con personal idóneo que responda a ese liderazgo como institución, por esa razón la gestión del talento humano ha evolucionado a la par, llegando a constituir en el 2012 una figura denominada Universidad Cooperativa que incorpora elementos estratégicos y herramientas pedagógicas virtuales para los procesos de aprendizaje de los diferentes cargos de la cooperativa, principalmente los relacionados con las agencias.

A pesar de los grandes avances que se han realizado en materia de talento humano, los programas de formación existentes en la cooperativa en su gran mayoría contribuyen al fortalecimiento de competencias duras y técnicas, por lo que se hace necesario incorporar el desarrollo de competencias blandas a través de una escuela de liderazgo, que parta de necesidades concretas para desarrollar formación a la medida.

El presente trabajo de aplicación incluye el desarrollo metodológico que sustenta la creación de la escuela de liderazgo de la Financiera Comultrasan, aplicando el proceso a los asistentes de agencia, lo que servirá como punto de partida para su replicación a otros cargos de la entidad.

* Trabajo de Aplicación

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director: Magister Orlando Enrique Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A LEADERSHIP SCHOOL FOR FINANCIERA COMULTRASAN*

AUTHOR: QUINTERO SUÁREZ, Javier**

KEYWORDS: skills, leadership, human talent, DISC, D-Global, Human Capital.

DESCRIPTION:

Financiera Comultrasan is a solidarity sector entity whose primary function is the recruitment and placement through different lines of its portfolio of products and services. Its dynamics have allowed it to grow sustainably and be worthy of numerous national and international awards. That same dynamic has demanded have qualified staff to respond to that leadership as an institution, which is why the management of human talent has kept pace, reaching establish in 2012 a mechanism called "Cooperative University" that incorporates strategic elements, pedagogical tools and virtual learning processes for the different positions of the cooperative, mainly related to agencies.

Despite of the great advances that have been made in terms of human talent, the existing training programs in cooperative mostly contribute to the strengthening of hard, technical skills, so it is necessary to incorporate the development of soft skills, one of them, the leadership through a *leadership school*, which starts from concrete human talent weakness to develop tailored training.

This application work includes the methodological development that supports the creation of a *leadership school* for Financiera Comultrasan applying the process to the agency assistant roll, which will serve as a starting point for replication to other positions in the organization.

* Work Application

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director: Magister Orlando Enrique Contreras Pacheco

INTRODUCCIÓN

Financiera Comultrasan es una entidad del sector solidario cuya función principal es la captación y colocación a través de diferentes líneas de su portafolio de productos y servicios. Para lograr una sostenibilidad competitiva en el mercado, la financiera ha desarrollado varias estrategias entre las cuales sobresale, la universidad corporativa, la cual ha contribuido a fortalecer el aprendizaje organizacional a través de la generación de dinámicas que incentivan el conocimiento individual y colectivo.

No obstante, que todo esto ha contribuido significativamente al crecimiento y consolidación de la cooperativa, es claro que los procesos han apoyado el desarrollo de competencias duras, relacionadas con la normatividad, política, productos del portafolio y los procedimientos propios para la alineación de los colaboradores.

Por lo que es pertinente atender con otra perspectiva completaría las competencias blandas, desarrollando un programa de formación de habilidades tales como: toma de decisiones, visión estratégica e inspirar talento.

Por tal razón, es absolutamente necesario destinar esfuerzos para apalancar la implementación de un proceso de aprendizaje y liderazgo al interior de la Financiera Comultrasan que permita tener una programa o guía clara sobre este tema y que sea un referente de todos los colaboradores de la cooperativa que tienen personas a cargo.

Con este programa, se logrará alinear criterios individuales relacionados con la responsabilidad que tienen los jefes inmediatos en la cooperativa, de ser en segunda instancia responsables del desarrollo del equipo a cargo.

Al alcanzar este propósito, permitiría a su vez que la organización sea mucho más productiva por cuanto se disminuyen los costos por la curva de aprendizaje, se optimiza el tiempo, se alinea la gestión para el desarrollo y liderazgo de las personas.

Así mismo, con el diseño del programa de liderazgo, se dará inicio a una nueva etapa de gestión del talento mucho más estratégica para Financiera Comultrasan que permitirá afrontar los retos actuales y desafíos del mercado caracterizado por la entrada de nuevos competidores, los cambios constantes y la globalización.

Para la cooperativa es claro que este objetivo sólo se puede conseguir con talento humano comprometido y competente.

1. GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

Financiera Comultrasan es una entidad del sector solidario cuya función principal es la captación y colocación a través de diferentes líneas de su portafolio de productos y servicios. Su origen data del 23 de Noviembre de 1962, cuando se reunieron 33 asociados con un sueño y realizaron un aporte de 350 pesos para fundar a Utrasan (UTC): empresa que a través del tiempo tuvo un crecimiento importante pero que también debió realizar transformaciones, la más reciente la escisión del 26 de Junio del año 2000 que producto de la ley 454 del 1998, exigió que la cooperativa especializará su actividad financiera y nacieran dos entidades totalmente independientes en todos los aspectos: Jurídico, y administrativo. Dando paso a Comultrasan Multiactiva y Financiera Comultrasan, esta última objeto de la investigación.

Durante estos trece años, la Financiera ha obtenido diferentes logros significativos; actualmente, la cooperativa es la número uno en el país a nivel de activos y de número de asociados. Es miembro activo del Woccu y ha recibido premios importantes, en el último año, es decir durante el 2012, se le entregó el mercurio de oro por parte de Fenalco como la empresa más destacada del Departamento de Santander. También ganó, a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el reconocimiento de ser la mejor entidad de micro ahorros de Latinoamérica.

Con respecto a los procesos internos y su dinámica organizacional, la institución se ha modernizado actualizando su estructura orgánica, las áreas se han especializado, logrando una mayor productividad. Por ejemplo, en el organigrama uno de los cargos claves en la cooperativa es el de Asistente de Agencia, quien tiene la responsabilidad de direccionar el trabajo interno de todas las personas que están dentro de las diferentes oficinas; actualmente el cargo está representando por 43 colaboradores que movilizan cerca del 50% 415 empleados del total de la planta de personal.

El rol de la gestión del talento humano ha cobrado importancia sumando mejoras valiosas para el desarrollo de los colaboradores que finalmente impactan la eficiencia de los procesos internos. Se implementó diversos tipos de incentivos tanto económicos como relacionales, entre ellos, el apoyo a la educación formal para que los empleados estudien una carrera profesional y de postgrado.

También se incorporó el modelo de competencias desde junio del 2004 que ha permitido dinamizar los comportamientos, habilidades y conocimientos de los colaboradores.

Adicionalmente, se creó dentro de la gerencia de gestión humana, adscrita a la vicepresidencia administrativa y financiera, un área denominada Centro de Desarrollo y capacitación CDC, que consiste en un espacio académico que simula una oficina real de la red de las 43 agencias que integran la cooperativa. Dicho espacio tiene en cuenta todos los aspectos (Infraestructura, software, documentación, aplicaciones, bóvedas y demás elementos) que permite que los nuevos colaboradores reciban una inducción y capacitación que aporta a los conocimientos y habilidades necesarias para asumir satisfactoriamente las responsabilidades del cargo. Igualmente, aporta a los colaboradores antiguos que requieren procesos de reinducción o actualizaciones necesarias para aplicar y conocer los nuevos procesos.

Recientemente, en abril de 2012 esta área evoluciona su concepto a universidad corporativa, incorporando elementos estratégicos y herramientas pedagógicas virtuales para los procesos de aprendizaje de los diferentes cargos de la cooperativa, principalmente los relacionados con las agencias, tales como: cajero, profesional de microfinanzas, asesor integral, asesor comercial, asistente de agencia y gerente.

Para apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en cada uno de estos cargos existe un pensum específico el cual contempla los temas, la intensidad horaria, el tutor responsable y el objetivo de aprendizaje.

Sumado a esto la universidad corporativa también ha contribuido a fortalecer el aprendizaje organizacional a través de la generación de dinámicas que incentivan el conocimiento individual y colectivo implementando olimpiadas, copas y torneos.

1.2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Como ya se mencionó en la introducción, la cooperativa cuenta con una Universidad Corporativa a través de la cual se capacita tanto a los nuevos empleados como a los antiguos en el desarrollo de sus competencias duras, relacionadas con la normatividad, políticas, procesos, productos del portafolio y los procedimientos propios para la realización de su cargo, no obstante, para el desarrollo de competencias blandas como toma de decisiones, visión estratégicas e inspirar talento, no existen lineamientos, políticas, procesos y procedimientos que permitan que este tipo de competencias, habilidades y destrezas se puedan

desarrollar de forma organizada y estructurada a todos los empleados que tienen personal a cargo.

La implementación de esta escuela de liderazgo permitirá que la entidad sea mucho más productiva por cuanto se disminuyen los costos de aprendizaje, se reduce tiempo en procesos, se alinean los estilos de dirección y se fortalece el principio interno donde se orienta que los jefe inmediatos son el segundo responsable del desarrollo integral del equipo a su cargo.

1.3 MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha sido uno de los temas más estudiados por los diferentes autores, no obstante no existe un único concepto, criterio u enfoque, lo que sí es claro, es que el tema de liderazgo organizacional ha evolucionado y ha generado trascendencia y crecimiento empresarial; los diferentes enfoques han conllevado a la creación de diversos modelos los cuales se fundamentan en la caracterización y descripción de los comportamientos de los líderes, según las circunstancias dadas en las organizaciones. Los tres elementos más importantes del liderazgo hacen referencia primero a características propias del líder, segundo a las características de los seguidores, y tercero a las características de la situación organizacional¹; el líder debe tener la capacidad de influir en el comportamiento del equipo motivándolo y haciendo que se logren los objetivos². A continuación se presentan los principales enfoques del liderazgo:

1.3.1 Teoría de los rasgos. El principal objetivo es identificar los atributos de personalidad características que describen al líder del que no lo es; House y Aditya³ referencian diversos estudios en los que los rasgos se asocian con las medidas de la eficacia del líder, no obstante Yukl⁴ argumenta que esta perspectiva permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no; debido a la dificultad para medir los

¹ HERNANDEZ S., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos y BAPTISTA L., Pilar. Metodología de la investigación. 1 ed. México: McGraw Hill, 1991. 505 p.

² MEJÍA, Estella y ZEA, Alina. Caracterización de los estilos de liderazgo de las ONG ambientales más importantes en Antioquia. Citado por MEJÍA, Estella, ZEA, Alina y PEREZ O., Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. En: Dyna. Vol. 71, No. 143; (nov. 2004), p.13-23

³ HOUSE, Robert J. y ADITYA, Ram N. The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis? En: Journal of management. [en línea]. Vol. 23, No. 3 (1997); p. 410. [consultado 13 jul. 2012]. Disponible en <http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short>

⁴ YUKL, G. Leadership in organizations. Citado por LOPEZ GALLEGO, Francisco. Liderazgo. En: Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010

rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, la teoría cayó en el descredito⁵ por no estar respaldada.

1.3.2 Enfoque en el comportamiento. Este enfoque transcurrió entre 1947 y 1960 con estudios de la universidad estatal de Ohio, la universidad de Michigan y a mediados de los setenta con el proceso de la rejilla del liderazgo.

Como menciona Zende, Aaly, Daryani y Vazifehkorani⁶, los teóricos del comportamiento intentaron identificar los determinantes a través de los cuales las personas pueden ser entrenadas para ser líderes; por otra parte McGregor en su teoría supone dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario denominado “Teórico X” y un estilo más igualitario denominado “Teoría Y”, el primero plantea que el ser humano muestra repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca seguridad, por ende para conseguir buenos resultados usa medidas duras⁷; al contrario la “teoría Y”, “considera que las personas trabajan y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales”⁸; el teórico Rensis Likert hace una definición de dos estilos de liderazgo, uno de tarea, el cual se centra en el (Trabajo) y el otro de las personas (Centrado en el empleado), después de muchos estudios Likert implementó la forma de cambiar las empresas de la “ Teoría X” a la “ Teoría Y” y con base en esto diseñó un modelo para pasar del sistema uno al sistema 4. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Sistemas de Likert

Sistema	Descripción
Sistema 1 Autoritario- Coercitivo	La administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. Los empleados se ven obligado a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas.
Sistema 2 Autoritario- Benevolente	La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los empleados. El proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos.
Sistema 3 Consultivo	La administración confía, pero no del todo en sus empleados. Se permite la toma de decisiones particulares en los niveles inferiores, pero políticas y decisiones generales se mantiene arriba. Se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación.
Sistema 4 Participativo	La administración tiene una confianza plena en sus empleados. Las decisiones están repartidas en toda la organización. La comunicación ejerce un papel importante donde se da en sentido horizontal y vertical.

⁵ CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación

⁶ ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011, p. 18

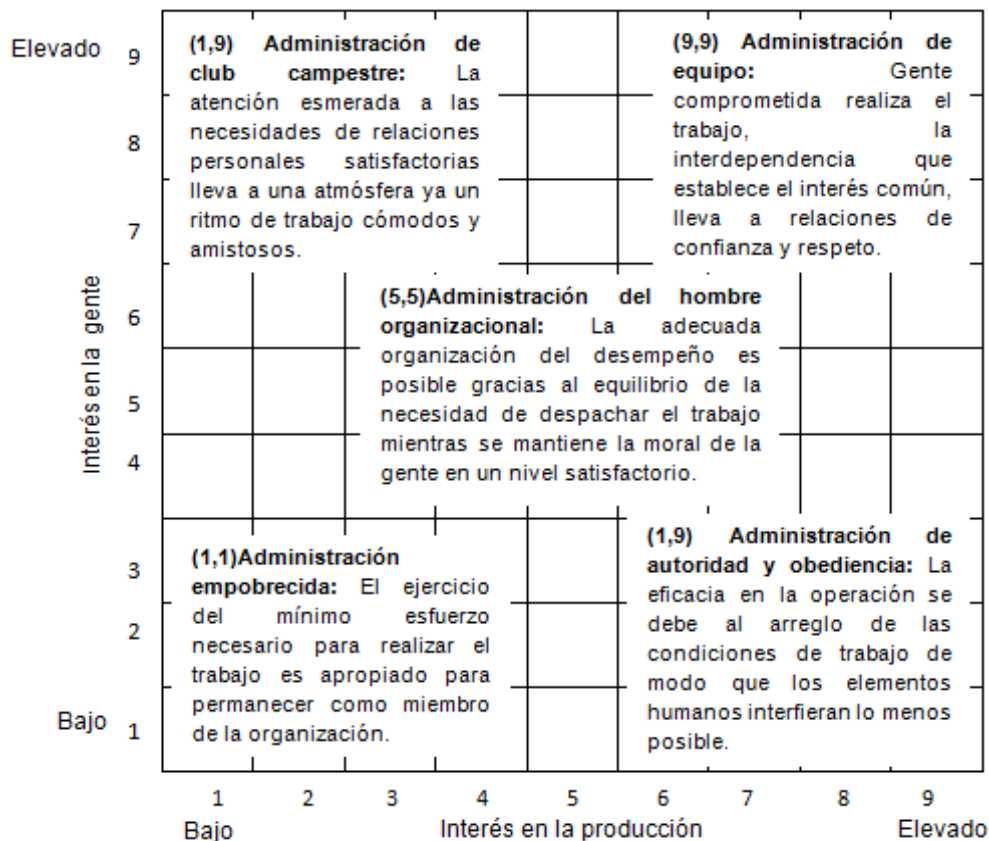
⁷ PALOMO V. María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 edición. Madrid: ESIC, 2010. p. 32

⁸ Ibid., p. 33.

Sin embargo, Chamorro citando a Fiedier y Chemers, menciona que la evidencia empírica existente no sustenta profundamente esta teoría.

Posteriormente Robert Blake y Anne Adams Mccanse⁹ hacen un acercamiento a dos conceptos: el cumplimiento de las tareas y el establecimiento de las relaciones personales, los cuales son transformados en su “Rejilla de Liderazgo”; el interés por la producción (Tareas – Producción) se observa en el eje horizontal; el interés por la gente (Relaciones Personales) se encuentra sobre el eje vertical. Ver Figura 1.

Figura 1. La rejilla del liderazgo



Fuente: Teoría administrativa y estilos gerenciales, Francisco López Gallego, septiembre de 2010, pág. 112

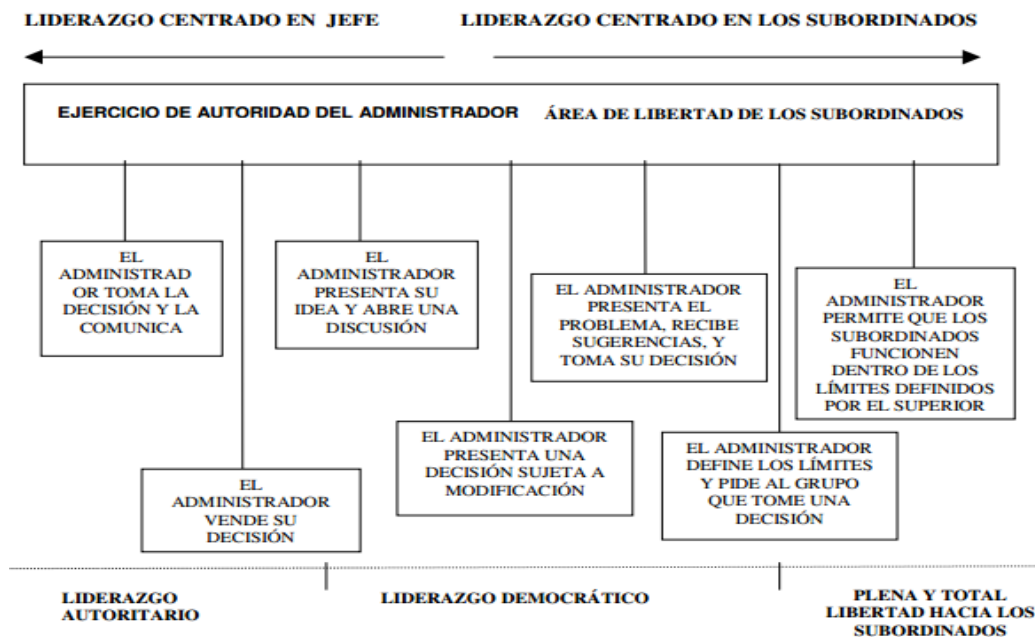
⁹ BLAKE, Robert y McCANSE, Anne Adams. Leadership Dilemmas-Grid Solutions. Citado por: LOPEZ G., Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales; sep. 2010, p. 114.

La intención del enfoque del comportamiento fue identificar características del liderazgo para que las personas pudieran ser entrenadas. Se encuentra que existe poca relación entre el conocimiento que posee un líder acerca de conductas de liderazgo eficaces y el modo como su proceder es percibido por el grupo. Northouse menciona la importancia de tener en cuenta las situaciones en la comprensión del liderazgo, ya que en determinado momento los líderes necesitan estar orientados a las tareas y en otros momentos necesitan estar más orientados a las relaciones.

1.3.3 Enfoque Situacional. Se estudia el liderazgo como un conjunto de relaciones dinámicas entre líder- seguidores-situación. El enfoque se basa en el comportamiento observado del líder y de los miembros de su grupo en diversas situaciones y no como una habilidad innata o potencial para el liderazgo.

Para Tannenbaum y Schmidt¹⁰, el líder elige uno de los siete comportamientos de liderazgo que vayan de acuerdo con él mismo, sus seguidores y la situación. Vea la Figura 2, en la que se observan las conductas democráticas u orientadas a las relaciones personales y las autoritarias u orientadas a las tareas.

Figura 2. Tipos de Liderazgo



Fuente: Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt. How to choose a leadership pattern. Mayo – junio 1973

¹⁰ TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern?. Citado por: CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director. Madrid, 2005. p. 37

Fiedler y Chemers concluyen que no hay una relación directa entre el comportamiento directivo y la personalidad del dirigente, de aquí que el comportamiento del dirigente no sea estilo directivo.

Mause y Mitchell influenciados por los estudios de la Ohio State University, proponen la teoría de la ruta a la meta en la que afirman que los líderes son eficaces por su impacto en la motivación, la satisfacción de sus seguidores y por su capacidad de desenvolverse adecuadamente¹¹. En este sentido la “ruta” está definida por el grado de satisfacción de los subordinados y el esfuerzo por conseguir las cosas que son realmente valoradas. No obstante Yukl¹² expone que existen ciertas restricciones conceptuales de la teoría para explicar los efectos del líder en la motivación del empleado, además se centra en la función motivacional del líder y no considera otras formas de influencia en los resultados hacia los empleados como el desarrollo de habilidades mediante el entrenamiento.

El modelo de contingencia de Vroom y Yetton¹³ se enfoca en el proceso de toma de decisiones por parte del líder involucrando a sus seguidores o de forma autocrática, de ahí que el eje central del modelo lo constituye el método para la toma de decisiones que va desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo).

De igual forma es posible encontrar un método de decisión para problemas individuales. Ver Tabla 2

Tabla 2. Estilo de toma de decisiones

Estilo de toma de decisiones	Descripción
Autocrático I (AI)	El líder resuelve sólo el problema, ya es bastante viable para él o ella
Autocrático II (AII)	El líder obtiene información adicional de los miembros del grupo y toma la decisión solo. Los miembros del grupo pueden o no ser informados de la decisión
Consultativo I (CI)	Líder comparte problemas con los miembros del grupo individualmente, y pide información y evaluación. Los miembros del grupo no cumplen colectivamente, y el líder toma la decisión solo.
Consultativo II (CII)	Líder comparte problemas con los miembros del grupo en conjunto, pero toma la decisión solo
Grupal II (GII)	Líder se reúne con el grupo para discutir la situación. Líder concentra y dirige la discusión, pero no imponer la voluntad. El grupo toma la decisión final.

¹¹ HOUSE, Robert y TERENCE, Mitchell. Path-Goal Theory of Leadership. En: Journal of contemporary Business. Otoño de 1974 p. 81

¹² YUKL, Gary. Leadership in Organizations. Citado por CHAMORRO.

¹³ VROOM, Victor y YETTON, Phillip. Leadership and Decisions Making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973, p 198.

Las teorías situacionales en general, muestran ciertas limitaciones, ya que normalmente son demasiado generales, llegando a ser difíciles de someter a pruebas empíricas rigurosas¹⁴.

1.3.4 Enfoque transformacional. Se considera como una de las perspectivas más desarrolladas y estudiadas en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James MacGregor Burns¹⁵.

En este sentido, esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes, ya que éstos primeros no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

Por lo tanto, algunos de los rasgos que destaca esta perspectiva como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. En Aguirre y Homero se menciona que Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario¹⁶.

Análogamente, estipula que los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización y mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses, para logros, crecimiento y desarrollo. Así pues, la mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque, se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, en la cual ésta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) recibiendo constantes revisiones técnicas¹⁷.

1.3.5 Otros enfoques. Se han generado otros modelos como el propuesto por Bolman y Deal el cual define el liderazgo desde una perspectiva de cuatro marcos.

¹⁴ YUKL, Gary y VAN FLEET, David D. Theory and research on leadership in organizations. En: Handbook of industrial and organizational psychology. [en línea]. Vol. 3, (1992); pp. 147–197. [Consultado 24 feb. 2012]

¹⁵ BASS, B.M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York, 1985

¹⁶ ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Joan M., (2008). Management. Citado por: AGUIRRE, Homero y VILLAREAL, Mario. El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. En: Contribuciones a la economía. [En línea]. feb. 2012. [consultado 7 jun. 2012]. Disponible en < <http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html>>

¹⁷ AVOLIO, Bruce J. y BASS, Bernard M. (1995). You can bring a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development. Citado por: Ibid., p. 6

Éste modelo funciona como medio de interpretación de las organizaciones¹⁸, es decir, es utilizado de tal forma que se puede realizar un análisis de la organización en términos conceptuales de los cuatro marcos: Político, Estructural, de Recurso humano y Simbólico¹⁹.

Basados en esta aproximación, los líderes pueden evaluar sus acciones y determinar la forma en que quiere cambiar para mejorar su estilo de liderazgo. En este sentido Bolman considera que “la efectividad se deteriora drásticamente cuando los administradores y/o líderes no tienen la capacidad de cambiar el “marco de referencia existente” y que debido a ello “no saben qué hacer o hacen únicamente lo que conocen”^{20, 21},

Para este modelo de los cuatro marcos se plantea que los retos de los líderes es tratar de ajustar la estructura al medio laboral, la tecnología y el medio ambiente (Marco Estructural); o de alinear las necesidades humanas a la organización (Marco Recursos humanos); desarrollar el poder (Marco Político); o crear fe, belleza, significado (Marco Simbólico).

Thompson argumenta que el trabajo de Bolman y Deal relaciona todos los factores nombrados en la investigación del liderazgo, reconociendo las variables cuantificables en la efectividad del liderazgo y que prescriben un enfoque multidimensional en la comprensión de las características personales, estilo de liderazgo y el contexto situacional de la conducta de liderazgo²².

Investigaciones realizadas sobre los planteamientos de Bolman y Deal encuentran patrones en el uso de uno o dos marcos y se afirma que necesitan contar con los cuatro marcos para ser completamente eficaces como gerentes y líderes.

Por otro lado, en la actualidad una nueva corriente en el estudio del liderazgo es la del procesamiento de la información²³, los autores apoyados por la psicología social y cognitiva pretenden analizar el rol que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo.

¹⁸ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. En: Human resource management. [en línea]. Vol. 30, No. 4 (1991). [Consultado 15 jun. 2012].

¹⁹ CASILLAS S., Juan Carlos. Aportaciones de la teoría de la autopoiesis al análisis de las instituciones de educación superior. En: Perfiles Educativos. [En línea]. Vol. 28, No. 114 (2006); pp. 90 - 130. [Consultado 1 Ago. 2012]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13211405.pdf>

²⁰ BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 4 ed. Wiley, 2010.

²¹ TRIPP Y CUEVAS, Gloria. Educación a distancia en un programa semi escolarizado de la UABC: auto evaluación bajo una visión sistémica. Ensenada B.C., 2008, 143 p. Tesis (Maestría). Universidad Autónoma de Baja California.

²² THOMPSON, Michael D. Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. En: Sex Roles. [en línea]. Vol. 42, No. 11/12, (2000). [Consultado 18 jun. 2012]. Disponible en <<http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/225375061/13997AAAB4E6EE7B92A/1?accountid=30799>>

²³ LORD, Foti y DE VADER, C. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. Organizational 1984.

Otra perspectiva es la denominada Teoría relacional del liderazgo. Tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor²⁴.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada E- Leadership²⁵ la cual incorpora un contexto tecnológico, estando influenciada por los sistemas de información, con el fin de lograr cambios en actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas, tanto individual, grupal y organizacional; sostiene que gracias a los sistemas avanzados se puede llegar a ayudar a los líderes a planear, decidir y controlar diferentes tipos de información²⁶.

1.4 PLATAFORMA VIRTUAL MOODLE

Moodle (pronunciación AFI /' mu: d(ə)l/) es una aplicación web de tipo Ambiente Educativo Virtual, un sistema de gestión de cursos, de distribución libre, que ayuda a los educadores a crear comunidades de aprendizaje en línea. Este tipo de plataformas tecnológicas también se conoce como LMS (Learning Management System).

Moodle fue creado por Martin Dougiamas, quien fue administrador de WebCT en la Universidad Tecnológica de Curtin. Basó su diseño en las ideas del constructivismo en pedagogía que afirman que el conocimiento se construye en la mente del estudiante en lugar de ser transmitido sin cambios a partir de libros o enseñanzas y en el aprendizaje colaborativo. Un profesor que opera desde este punto de vista crea un ambiente centrado en el estudiante que le ayuda a construir ese conocimiento con base en sus habilidades y conocimientos propios en lugar de simplemente publicar y transmitir la información que se considera que los estudiantes deben conocer.

La primera versión de la herramienta apareció el 20 de agosto de 2002, a partir de allí han aparecido nuevas versiones de forma regular. Hasta julio de 2008, la base de usuarios registrados incluye más 21 millones, distribuidos en 46.000 sitios en todo el mundo y está traducido a alrededor de 91 idiomas.

²⁴ GRAEN, G.-UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, 1995.

²⁵ AVOLIO, Bruce; KAHAI, Surinder y REGATE, George. Implicaciones para la teoría, la investigación y la práctica, 2000

²⁶ BASS, M B "Policy implications of a new paradigm of leadership". En *Military Leadership: Traditions and Future. Trends*, (pp. 155-164).

Estas herramientas son de gran utilidad en el ámbito educacional, ya que permiten a los profesores la gestión de cursos virtuales para sus alumnos, facilitando a los profesores la administración y desarrollo de los cursos.

Una de las ventajas es que respaldan la interacción grupal, al mismo tiempo que permite la conversación privada entre los estudiantes. Este medio es ideal para llevar a cabo evaluaciones del curso; en este caso el docente prepara una serie de preguntas y las plantea durante la realización del encuentro con sus estudiantes.

Todos los participantes responden y, al mismo tiempo, pueden hacer observaciones sobre los comentarios expresados por los demás compañeros. Todos los participantes pueden contribuir simultáneamente mientras el sistema los identifica automáticamente y al finalizar aparece una transcripción del encuentro. No obstante, es necesario resaltar que estas herramientas sólo pueden ser utilizadas con el uso del internet.

1.4.1 Generalidades y especificaciones.

- Origen del nombre. La palabra Moodle es un término anglosajón que en un principio fue el acrónimo de Module Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Entorno Modular de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos).

- Servidor. En términos de arquitectura, Moodle es una aplicación web que se ejecuta sin modificaciones en Unix, GNU/Linux, OpenSolaris, FreeBSD, Windows, Mac OS X, NetWare y otros sistemas que soportan PHP, incluyendo la mayoría de proveedores de alojamiento web.

En cuanto al servidor web corre principalmente en Apache o IIS. No está completamente probado o soportado pero debería funcionar en los siguientes: lighttpd, nginx, cherokee, zeus y LiteSpeed. La versión mínima de PHP soportada en la versión de Moodle 2.2 es PHP 5.3.2.

Los datos se almacenan en una base de datos SQL. Los sistemas de gestión de bases de datos soportados son: MySQL, PostgreSQL, MSSQL, Oracle, SQLite.2

Su instalación del servidor no es muy diferente a la de otros sistemas de gestión de contenido conocidos hasta el momento. Se debe tener en cuenta la forma en que se desea realizar la instalación: si es de forma integrada (m) o distribuida (servidor de aplicaciones y de base de datos en servidores físicos diferentes).

- **Clientes.** Al ser una aplicación web el cliente puede ser casi cualquier navegador web moderno. Se debe contar con las extensiones necesarias para visualizar los vídeos, audio y demás material multimedia que un curso pueda contener.

- **Orígenes.** Moodle fue creado por Martin Dougiamas, un administrador de WebCT en Curtin University, Australia, y graduado en Ciencias de la Computación y Educación. Su Ph.D. examinó el uso del software abierto para el soporte de una epistemología constructorista social de enseñanza y aprendizaje con comunidades basadas en Internet de investigación reflexiva. Su investigación tiene fuerte influencia en el diseño de Moodle, proporcionando aspectos pedagógicos perdidos en muchas otras plataformas de aprendizaje virtual.

- **Características generales de Moodle.** Promueve una pedagogía constructivista social (colaboración, actividades, reflexión crítica, etc.). Su arquitectura y herramientas son apropiadas para clases en línea, así como también para complementar el aprendizaje presencial. Tiene una interfaz de navegador de tecnología sencilla, ligera, y compatible.

La instalación es sencilla requiriendo una plataforma que soporte PHP y la disponibilidad de una base de datos. Moodle tiene una capa de abstracción de bases de datos por lo que soporta los principales sistemas gestores de bases de datos.

Se ha puesto énfasis en una seguridad sólida en toda la plataforma. Todos los formularios son revisados, las cookies cifradas, etc. La mayoría de las áreas de introducción de texto (materiales, mensajes de los foros, entradas de los diarios, etc.) pueden ser editadas usando el editor HTML, tan sencillo como cualquier editor de texto.

1.4.2 Enfoque pedagógico. La filosofía planteada por Moodle incluye una aproximación constructiva basada en el constructivismo social de la educación, enfatizando que los estudiantes (y no sólo los profesores) pueden contribuir a la experiencia educativa en muchas formas. Las características de Moodle reflejan esto en varios aspectos, como hacer posible que los estudiantes puedan comentar en entradas de bases de datos (o inclusive contribuir entradas ellos mismos), o trabajar colaborativamente en un wiki.

Habiendo dicho esto, Moodle es lo suficientemente flexible para permitir una amplia gama de modos de enseñanza. Puede ser utilizado para generar contenido

de manera básica o avanzada (por ejemplo páginas web) o evaluación, y no requiere un enfoque constructivista de enseñanza.

El constructivismo es a veces visto como en contraposición con las ideas de la educación enfocada en resultados, como en los Estados Unidos. La contabilidad hace hincapié en los resultados de las evaluaciones, no en las técnicas de enseñanza o en pedagogía, pero Moodle es también útil en un ambiente orientado a la pedagogía.

1.4.3 Administración del sitio. Las características de administración que ofrece Moodle son:

- Administración general por un usuario administrador, definido durante la instalación.
- Personalización del sitio utilizando "temas" que redefinen los estilos, los colores del sitio, la tipografía, la presentación, la distribución, etc.
- Pueden añadirse nuevos módulos de actividades a los ya instalados en Moodle.
- Los paquetes de idiomas permiten una localización completa de cualquier idioma. Estos paquetes pueden editarse usando un editor integrado.
- El código está escrito en PHP bajo GNU GPL versión 3.
- Mejor potencialidad

1.4.4 Administración de los usuarios. Moodle soporta un rango de mecanismos de autenticación a través de módulos, que permiten una integración sencilla con los sistemas existentes. Las características principales incluyen:

Método estándar de alta por correo electrónico: los estudiantes pueden crear sus propias cuentas de acceso. La dirección de correo electrónico se verifica mediante confirmación.

Método LDAP: las cuentas de acceso pueden verificarse en un servidor LDAP. El administrador puede especificar qué campos usar.

IMAP, POP3, NNTP: las cuentas de acceso se verifican contra un servidor de correo o de noticias (news). Soporta los certificados SSL y TLS.

Base de datos externa: Cualquier base de datos que contenga una tabla con al menos dos campos puede usarse como fuente externa de autenticación.

Cada persona necesita sólo una cuenta para todo el servidor. Por otra parte, cada cuenta puede tener diferentes tipos de acceso. Con una cuenta de administrador

que controla la creación de cursos y determina los profesores, asignando usuarios a los cursos.

Seguridad: los profesores pueden añadir una "clave de acceso" para sus cursos, con el fin de impedir el acceso de quienes no sean sus estudiantes. Pueden transmitir esta clave personalmente o a través del correo electrónico personal, etc.

Los profesores pueden dar de baja a los estudiantes manualmente si lo desean, aunque también existe una forma automática de dar de baja a los estudiantes que permanezcan inactivos durante un determinado período de tiempo (establecido por el administrador).

Cada usuario puede especificar su propia zona horaria, y todas las fechas marcadas en Moodle se traducirán a esa zona horaria (las fechas de escritura de mensajes, de entrega de tareas, etc.). También cada usuario puede elegir el idioma que se usará en la interfaz de Moodle (Inglés, Francés, Alemán, Español, Portugués, y otros).

1.4.5 Administración de cursos. El profesor tiene control total sobre todas las opciones de un curso. Se puede elegir entre varios formatos de curso tales como semanal, por temas o el formato social, basado en debates.

En general Moodle ofrece una serie flexible de actividades para los cursos: foros, diarios, cuestionarios, materiales, consultas, encuestas y tareas. En la página principal del curso se pueden presentar los cambios ocurridos desde la última vez que el usuario entró en el curso, lo que ayuda a crear una sensación de comunidad.

La mayoría de las áreas para introducir texto (materiales, envío de mensajes a un foro, entradas en el diario, etc.) pueden editarse usando un editor HTML WYSIWYG integrado.

Todas las calificaciones para los foros, diarios, cuestionarios y tareas pueden verse en una única página (y descargarse como un archivo con formato de hoja de cálculo). Además, se dispone de informes de actividad de cada estudiante, con gráficos y detalles sobre su paso por cada módulo (último acceso, número de veces que lo ha leído) así como también de una detallada "historia" de la participación de cada estudiante, incluyendo mensajes enviados, entradas en el diario, etc. en una sola página. Pueden enviarse por correo electrónico copias de los mensajes enviados a un foro, los comentarios de los profesores, etc. en formato HTML o de texto.

1.4.6 Módulos principales en Moodle.

- **Módulo de tareas.** Puede especificarse la fecha final de entrega de una tarea y la calificación máxima que se le podrá asignar, los estudiantes pueden subir sus tareas (en cualquier formato de archivo) al servidor. Se registra la fecha en que se han subido, se permite enviar tareas fuera de tiempo, pero el profesor puede ver claramente el tiempo de retraso, para cada tarea en particular, puede evaluarse a la clase entera (calificaciones y comentarios) en una única página con un único formulario, Las observaciones del profesor se adjuntan a la página de la tarea de cada estudiante y se le envía un mensaje de notificación, y el profesor tiene la posibilidad de permitir el reenvío de una tarea tras su calificación.
- **Módulo de consulta.** Es como una votación. Puede usarse para votar sobre algo o para recibir una respuesta de cada estudiante (por ejemplo, para pedir su consentimiento para algo). El profesor puede ver una tabla que presenta de forma intuitiva la información sobre quién ha elegido qué y se puede permitir que los estudiantes vean un gráfico actualizado de los resultados.
- **Módulo foro.** Hay diferentes tipos de foros disponibles: exclusivos para los profesores, de noticias del curso y abiertos a todos. Todos los mensajes llevan adjunta la foto del autor. Las discusiones pueden verse anidadas, por rama, o presentar los mensajes más antiguos o los más nuevos primero, el profesor puede obligar la suscripción de todos a un foro o permitir que cada persona elija a qué foros suscribirse de manera que se le envíe una copia de los mensajes por correo electrónico, el profesor puede elegir que no se permitan respuestas en un foro (por ejemplo, para crear un foro dedicado a anuncios), el profesor puede mover fácilmente los temas de discusión entre distintos foros.
- **Módulo diario.** Los diarios constituyen información privada entre el estudiante y el profesor. Cada entrada en el diario puede estar motivada por una pregunta abierta, la clase entera puede ser evaluada en una página con un único formulario, por cada entrada particular de diario, los comentarios del profesor se adjuntan a la página de entrada del diario y se envía por correo la notificación.
- **Módulo cuestionario.** Los profesores pueden definir una base de datos de preguntas que podrán ser reutilizadas en diferentes cuestionarios, las preguntas pueden ser almacenadas en categorías de fácil acceso, y estas categorías pueden ser "publicadas" para hacerlas accesibles desde cualquier curso del sitio. Los cuestionarios se califican automáticamente, y pueden ser recalificados si se

modifican las preguntas, los cuestionarios pueden tener un límite de tiempo a partir del cual no estarán disponibles. El profesor puede determinar si los cuestionarios pueden ser resueltos varias veces y si se mostrarán o no las respuestas correctas y los comentarios, las preguntas y las respuestas de los cuestionarios pueden ser mezcladas (aleatoriamente) para disminuir las copias entre los alumnos. Las preguntas pueden crearse en HTML y con imágenes. Las preguntas pueden importarse desde archivos de texto externos. Las preguntas pueden tener diferentes métricas y tipos de captura.

- **Módulo recurso.** Admite la presentación de un importante número de contenido digital, Word, Powerpoint, Excel, Flash, vídeo, sonidos, etc. Los archivos pueden subirse y manejarse en el servidor, o pueden ser creados sobre la marcha usando formularios web (de texto o HTML), pueden enlazarse aplicaciones web para transferir datos.

- **Módulo encuesta.** Se proporcionan encuestas ya preparadas (COLLES, ATTLS) y contrastadas como instrumentos para el análisis de las clases en línea. Se pueden generar informes de las encuestas los cuales incluyen gráficos. Los datos pueden descargarse con formato de hoja de cálculo Excel o como archivo de texto CSV. La interfaz de las encuestas impide la posibilidad de que sean respondidas sólo parcialmente. A cada estudiante se le informa sobre sus resultados comparados con la media de la clase.

- **Módulo wiki.** El profesor puede crear este módulo para que los alumnos trabajen en grupo en un mismo documento. Todos los alumnos podrán modificar el contenido incluido por el resto de compañeros. De este modo cada alumno puede modificar el wiki del grupo al que pertenece, pero podrá consultar todos los wikis. El wiki sirve como base para mantener comunicación constante con los integrantes de un grupo de estudio.

1.4.7 Estadísticas y cuota de mercado. (Octubre de 2011). Moodle tiene una base numerosa de usuarios: hay 67 000 sitios registrados, que ofrecen 5,5 millones de cursos, en los que participan 54 millones de usuarios. La plataforma está traducida a 86 idiomas (versiones 1.6 a 1.9).

El sitio con la mayor cantidad de usuarios es SOFIA Plus, del Estado de Colombia, con 1,1 millones de usuarios en 40 000 cursos. El sitio con mayor cantidad de cursos es Aula XXI, del Gobierno de la Región de Murcia con 104 000 cursos. Se pueden ver en línea las estadísticas actuales de Moodle.

1.4.8 Interoperabilidad. Hay muchas dimensiones de interoperabilidad para sistemas de aprendizaje electrónico. Las características de interoperabilidad de Moodle incluyen:

- Autenticación, usando LDAP, Shibboleth, o varios métodos estándar (por ejemplo IMAP)
- Inscripción, usando IMS Enterprise entre otros métodos, o por interacción directa con una base de datos externa.
- Concursos, y preguntas, permitiendo la importación y exportación en diversos formatos como GIFT (el formato propio de Moodle), IMS QTI, XML y XHTML (NB, aunque consigue exportar con buenos resultados, la importación no está completada actualmente).
- Recursos, usando IMS Content Packaging, SCORM, AICC (CBT), LAMS
- Integración con otros sistemas de administración de contenidos, como PostNuke (a través de extensiones de terceros)
- Redifusión web usando noticias RSS o Atom. Las noticias de fuentes externas pueden ser mostradas en un curso. Los foros, blogs y otras características pueden ser puestas a disposición de otros como noticias.
- Moodle también tiene características de importación para uso con otros sistemas específicos, como la importación de preguntas o cursos enteros para Blackboard o WebCT.

1.4.9 Despliegue y desarrollo. Moodle ha sido desarrollado desde 1999 (desde 2001 con la arquitectura actual). Mejoras importantes en cuanto a accesibilidad y flexibilidad de visualización fueron desarrolladas en la versión 1.5. Como no hay pagos por licencias o límites de crecimiento, una institución puede añadir los servidores Moodle que necesite.

El desarrollo de Moodle continúa como un proyecto de software libre apoyado por un equipo de programadores y una comunidad de usuarios internacional, quienes solicitan contribuciones a Moodle Community que alienta el debate.

También hay algunos paquetes autoinstalables para facilitar el despliegue de Moodle, incluyendo Fantástico, JumpBox, y el paquete Moodle para Debian GNU/Linux. Los usuarios son libres de distribuir y modificar el software bajo los términos de la Licencia Pública General de GNU (GNU GPL).

1.4.10 Ventajas. Se recomienda visitar este enlace para una información más completa acerca de las ventajas y desventajas de moodle. Una de las características más atractivas de Moodle, que también aparece en otros gestores de contenido educativo, es la posibilidad de que los alumnos participen en la creación de glosarios, y en todas las lecciones se generan automáticamente

enlaces a las palabras incluidas en estos. Además, las Universidades podrán poner su Moodle local y así poder crear sus plataformas para cursos específicos en la misma universidad y dando la dirección respecto a Moodle, se moverá en su mismo idioma y podrán abrirse los cursos a los alumnos que se encuentren en cualquier parte del planeta: <http://moodle.org/>.

1.4.11 Desventajas. Algunas actividades pueden ser un poco mecánicas, dependiendo mucho del diseño instruccional. Por estar basado en tecnología PHP, la configuración de un servidor con muchos usuarios debe ser cuidadosa para obtener el mejor desempeño. Falta mejorar su interfaz de una manera más sencilla. Hay desventajas asociadas a la seguridad, dependiendo en dónde se esté alojando la instalación de Moodle y cuáles sean las políticas de seguridad y la infraestructura tecnológica con la cual se cuente durante la instalación.

La plataforma puede no ser relativamente fácil para muchos usuarios ya que lo utilizan personas con rezagó tecnológico.

Una falla en los servidores o caída del servicio de internet, puede dejar al usuario inhabilitado para realizar sus actividades²⁷.

1.5 D-GLOBAL

1.5.1 Historia. Las teorías del modelo biaxial que usa el D-Global como base vienen ya de atrás cuando los griegos quienes de acuerdo a las teorías de Hipócrates, describían el comportamiento humano como una relación entre el balance entre cada individuo con los 4 estados (tierra, aire, fuego y agua). Carl Gustav Jung más tarde definió el comportamiento humano de acuerdo a cuatro tipos: Sensitivo, intuitivo, sentimental y racional.

Jung fue uno de los psicólogos modernos que intenta esbozar un mapa de la psique humana y las herramientas de evaluación del trabajo de Jung que todavía hoy son muy consideradas, las herramientas de evaluación más modernas hoy día todavía utilizan una teoría similar basada en el equilibrio entre los 4 rasgos de comportamiento.

A principios de los años 20, un psicólogo americano llamado William Moulton Marston desarrolló una teoría para explicar las reacciones emocionales de la gente. Para comprobar sus teorías, Marston necesitaba alguna forma de medir los modos de comportamiento para poder describirlos. Su determinación fue desarrollar su propia técnica para medir los cuatro factores más importantes.

²⁷ Plataforma virtual Moodle tomado textualmente de: <http://es.w.ikipedia.org/wiki/Moodle>

Los factores que él eligió fueron: Dominante, Influyente, Estable y Conciencioso, de los cuales esta técnica adquiere su nombre, DISC. En 1926, Marston publicó sus conclusiones en un libro titulado Las emociones de la gente corriente, el cual incluía una breve descripción del sistema que él había desarrollado. Desde estos humildes comienzos, el sistema DISC ha crecido para llegar a ser la herramienta probablemente más extensamente usada en todo el mundo.

A continuación se hace una descripción detallada de cada uno de los cuatro factores del D-Global.

1.5.2 Factor Dominante. Dominancia es el factor que se muestra a la izquierda de un gráfico DISC, es el factor de la franqueza, firmeza y el control. Como los otros factores, es una mezcla de rasgos positivos y negativos.

En el lado positivo, individuos con mucha capacidad de líderes son independientes, motivados al éxito y generalmente muy efectivos para obtener sus metas. Sin embargo, ellos también pueden tener un carácter demasiado fuerte e incluso pueden ser agresivos en ciertas condiciones.

El factor dominante puede resumirse como el factor del control. Individuos con este rasgo predominante en su perfil DISC, se centran en conseguir y mantener un nivel de autoridad y poder sobre las demás personas, generalmente en su entorno laboral y familiar.

Competitividad y ambición están también asociadas con el factor D, y las personas que muestran estos elementos lucharán para conseguir sus propósitos contra todos los pronósticos. De hecho, ellos parecen disfrutar de los retos, y raramente se rinden ante una situación difícil o de riesgo.

Personas con capacidad de liderazgo normalmente no confían en otros, ellos buscarán conseguir éxito por sus propios medios, sin preguntar ni esperar ayuda de los que lo rodean. Si surge una situación en la cual la ayuda de otros es inevitable, estas personas tratarán de dar órdenes directamente, en vez de pedir cooperación.

1.5.3 Factor Influyente. El factor Influyente está asociado con un acercamiento amigable, extrovertido, cálido y abierto a otras personas, sociable. La influencia se conecta con el tipo de estilo usualmente descrito como comunicador. Las personas con alto grado de influencia son sociables y normalmente poseen habilidades para desenvolverse socialmente y compartir con otras personas.

El estilo comunicativo y sociable de aquellas personas con un nivel alto de influencia, tiende a ser equilibrado por un acercamiento a la vida a veces impulsivo e irracional. La necesidad de relacionarse e impresionar a otros puede llevar a la persona a actuar de formas que otros individuos menos sociables no entenderían.

Lo más difícil de entender para una persona con alto nivel de Influencia es el rechazo. Ellos necesitan interactuar positivamente con su entorno, y su estilo amigable y abierto usualmente los ayuda a mantener relaciones de este tipo.

La naturaleza social de estas personas es un factor importante para reunir otros estilos menos afables.

Por su naturaleza, estas personas son extremadamente confiadas y poco sinceras. Su deseo de ser abiertos con otras personas los llevan a dar información, revelar o expresar sentimientos que otras personas más serias preferirían mantener ocultas. Por esta razón, a veces son considerados faltos de tacto. Sin embargo, su natural habilidad para comunicarse les permite salir airoso de cualquier situación difícil provocada por su falta de diplomacia.

1.5.4 Factor Estable. Aquellos que muestran un alto nivel de estabilidad toman una la vida de una manera mesurada y estable.

Son pacientes y poco exigentes, usualmente muestran simpatía y lealtad a aquellos que los rodean. En términos de estilos, la estabilidad corresponde al tipo "Planificador".

Al menos en Países del Oeste, la estabilidad es relativa en comparación con los otros tres factores. Mientras que el dominante, el influyente y el concienzudo están repartidos en la población, el estable tiende a aparecer de forma menos frecuente. Esto es quizás porque la modestia y amabilidad asociada a este factor tiende a ser menos valorada por la sociedad que aquellos relacionados con los otros tres factores DISC (siglas en inglés).

Cuando la estabilidad aparece en un perfil, es más común encontrarla acompañada de la flexibilidad que encontrarla sola.

Las personas con estas características son pacientes y saben escuchar, tienen un real interés en los problemas y sentimientos de otros, y son capaces de dar su apoyo. Ellos también tienen orientación a la persistencia, con altos niveles de concentración que les permite trabajar de manera constante en una tarea. Mientras otros tipos de perfiles podrían volverse aburridos o distraídos, estas personas continúan trabajando hasta terminar con su labor.

Personas con altos niveles de estabilidad, son resistentes al cambio, y prefieren establecerse en un entorno seguro, constante y predecible. Ellos tienen un punto de vista pasivo, y trabajan mejor cuando les dan instrucciones claras y un alto nivel de asistencia.

Es por esto que estos individuos evitan conflictos o confrontaciones, y por el contrario de surgir una disputa o pelea asumirán el rol de pacificadores.

1.5.5 Factor Cauteloso. Este es tal vez el más completo de los cuatro factores. Tradicionalmente, estas personas tienen un nivel alto de flexibilidad, son catalogadas como “orientadas a seguir las reglas”. Sin embargo, investigaciones recientes han mostrado que esto es sólo parte de la historia, y que este factor representa a un elemento mucho más sofisticado, como intentaremos explicar en esta sección.

La raíz de esta complejidad yace en la combinación del Control y la Pasividad, y es por eso que el factor está asociado con el estilo “Analítico”.

Es el factor de la organización, el detalle y la realidad, y todos aquellos que muestran altos niveles están interesados en la precisión y exactitud. Ya que son naturalmente pasivos y reticentes para decir lo que piensan, a menos que otros le cedan la palabra; es normal imaginar que estas personas estén faltas de ambiciones.

De hecho, este no es el caso, en este tema específico, estas personas son muy similares a los Dominantes, en el deseo de controlar su entorno. Debido a su estilo pasivo, ellos tratarán de obtener el control a través de la organización y procedimientos, insistiendo en reglas y definiendo códigos de conducta para alcanzar sus objetivos.

La disposición al seguimiento de las normas de estas personas usualmente influye en la vida de estos individuos y no sólo se circunscribe a su entorno laboral. Normalmente tiene códigos personales establecidos y le dan mucha importancia a la equidad y a las tradiciones. Debido a su natural inclinación por la realidad y los detalles, es también común encontrar que estos estilos tienen un cultura general extensa, o conocimientos específicos o habilidades.

Este interés en cómo funcionan las cosas significa que en su mayoría, estas personas tienen inclinaciones para el trabajo técnico, o trabajos que tengan que ver con la organización de datos; situaciones en las cuales sus talentos puedan destacar.

Un resumen del principal rasgos por cada factor se encuentra en la Tabla 3.

Tabla 3. Rasgo Principal Estilos de Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO			
INFLUYENTE	ESTABLE	DOMINANTE	CONCIENZUDO
<p>PARTICIPATIVO: utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.</p>	<p>PATERNALISTA: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.</p>	<p>AUTORITARIO: Tienen metas muy altas Enfocados en ganancia y costos Muy orientados hacia rendimiento Son duros con ellos mismos Confían más en sus propias habilidades que en las de sus colaboradores Declaran su propia opinión Influyen mucho el logro de objetivos Influyen poco la satisfacción de necesidades interpersonales</p>	<p>BUROCRATICO: hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.</p>

1.5.6 Ejes de comportamiento. Una vez los cuatro factores Dominante, Influyente, Estable, y Cauteloso han sido medidos se requiere una metodología para describir el balance e interrelación entre uno y otro. En DISC, se usan dos ejes de comportamiento. Estos son los ejes situados entre la Asertividad y la Pasividad, y los ejes entre la Franqueza y el Control.

Los finales enfrentados de los ejes se refieren a los dos "rasgos" opuestos, y el eje en sí mismo representa las diferentes sombras y estados de ánimo y de carácter si nos movemos de un extremo a otro. Hay tantos ejes de posibles comportamientos como rasgos potenciales opuestos, pero la mayoría de los sistemas de evaluación usan sólo unos pocos.

Esto es posible porque, eligiendo particularmente los ejes apropiados se puede crear un extenso cuadro de diferentes perfiles donde se aprecien los diferentes caracteres. Diferentes técnicas de evaluación usan diferentes ejes, pero el principio básico permanece constante.

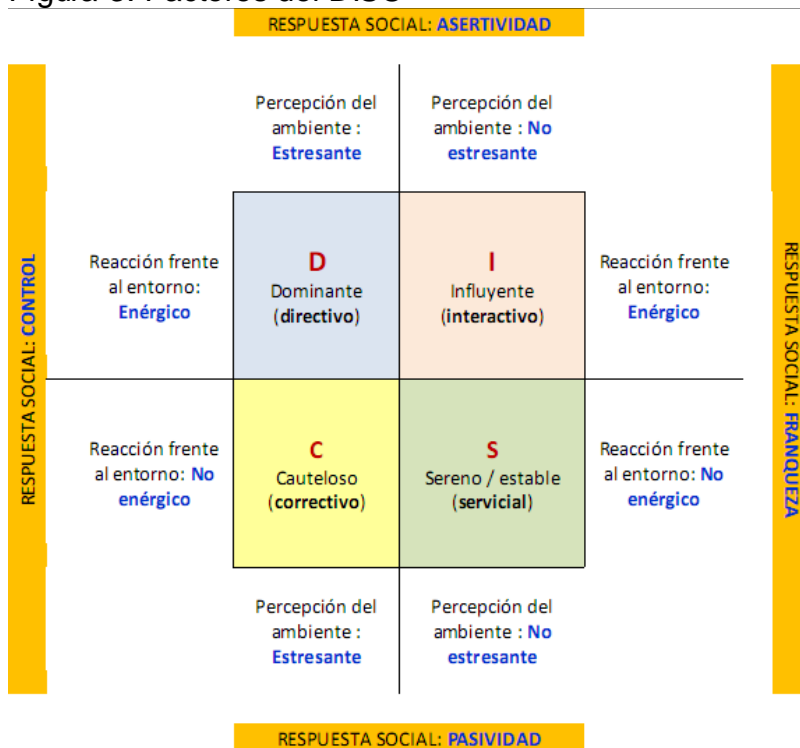
1.6 EL MODELO DISC BIAXIAL

Los dos ejes de Asertividad/ Pasividad y Franqueza/ Control están establecidos en el epicentro del sistema de perfiles DISC. Puede que al primer golpe de vista no sea obvio cómo estos dos ejes están relacionados al sistema DISC, el cual, tal como se ha declarado, contiene cuatro factores. Este apartado explicará la conexión.

El nexo entre los ejes del DISC es el llamado Modelo Biaxial (Es decir, el modelo con dos ejes). Está formado por dos ejes principales colocados en ángulo recto el uno del otro. El resultado es una forma cruzada con cuatro espacios vacíos entre sus brazos. Estos espacios corresponden a los cuatro factores del DISC tal como se muestra más abajo en la Figura 3.

Así, cada uno de los cuatro factores es definido como punto de encuentro entre los dos ejes. Dominante, por ejemplo, puede ser definido como asertividad y control. Esto es, individuos dominantes mostrarán aspectos de comportamiento asertivo y de control en sus actitudes en su vida. Los cuatro factores mostrados en el diagrama son los mismos cuatro factores mostrados en el gráfico DISC.

Figura 3. Factores del DISC



1.6.1 Tipos de comportamiento

- **Asertividad.** La gente con actitud asertiva son pro-activos y directos. Ellos prefieren dirigir antes que seguir órdenes, les gusta tomar acciones siempre que pueden. Ellos creen en atrapar oportunidades y desarrollarlas a su manera. A menudo independientes y mandones, prefieren dar órdenes a recibirlas y dar instrucciones antes de pedir cooperación.
- **Pasividad.** Es lo opuesto de asertividad. Pasividad describe gente con paciencia y cautelosa. Ellos prefieren evitar los riesgos, y raramente toman acciones definitivas a no ser sientan la presión a realizarlas y se convierta en algo inevitable. A estas personas no les gusta el cambio o la sorpresa, y buscarán por tanto la calma y situaciones predecibles.
- **Franqueza.** Gente extremadamente abierta, confiada e ingeniosa. Se expresan fácilmente y valoran las estrechas relaciones con el prójimo. Los individuos abiertos tienden a trabajar bajo un nivel emocional, mostrando sus sentimientos a los otros y con actitud amigable hacia todos los que le rodean.
- **Control.** Los individuos que actúan bajo control son prácticos y de alguna manera cínicos. Ellos valoran los hechos y los argumentos racionales por encima de las consideraciones emocionales, y prefieren defender sus propias ideas antes que adquirir las de otros. A veces, pueden llegar a ser desconfiados e incluso suspicaces y raramente ofrecerán información voluntariamente acerca de ellos mismos a otros.

1.6.2 Informe de resultados. Los resultados del cuestionario DISC son usualmente presentados en la forma de un gráfico (o un juego de gráficos, conocido como Serie de Perfiles). Este capítulo trata los diferentes tipos de gráficos DISC disponibles a partir de los cuatro factores Dominante, Influyente, Conciencioso, Estable.

El reporte DISC presentará resultados en un juego de 3 gráficos. Cada uno de estos gráficos (o perfiles) describe un ángulo particular del acercamiento con el candidato. En combinación, el juego de tres gráficos se conoce como “serie de perfiles DISC”.

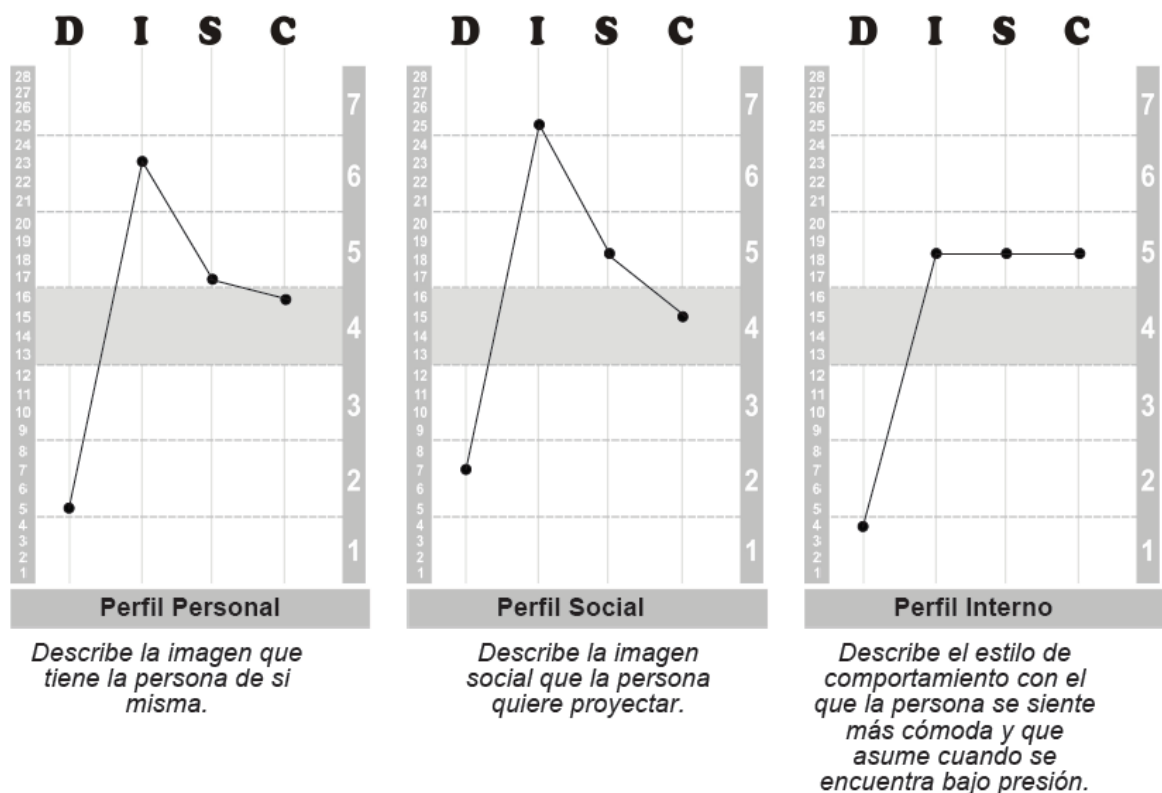
Los tres gráficos en conjunto siguen el mismo formato y muestran el nivel de cuatro diferentes rasgos o factores; leyendo de izquierda a derecha, estos son: Dominante, Influyente, Estable y Conciencizado. Los cuatro puntos en el gráfico están conectados por líneas para establecer formas identificables para un perfil. Con práctica y experiencia, las formas asociadas con estilos comunes se vuelven fácilmente reconocibles.

Es importante anotar que en las gráficas se observan 7 cuadrantes o segmentos y dependiendo de la zona donde se encuentre el punto de cada factor habrá mayor o menor preponderancia del mismo. Si está en 7 es muy alto si esta en 1 es muy bajo. La zona media se encuentra entre 3 y 5. Ver Figura 4.

Los tres gráficos que forman una serie de perfiles pueden parecerse entre ellos, o diferenciarse significativamente, dependiendo de lo complicado del individuo.

Dada la interrelación entre los diferentes gráficos del informe resulta conveniente explicarlos en orden inverso, a continuación se presentan las descripciones de cada uno.

Figura 4. Serie de perfiles DISC



- El Perfil Interno. Este gráfico describe el interior de las personas, el tipo de conducta que se puede esperar de ellas cuando se sienten completamente a gusto. A la inversa, este estilo también puede a veces describir a las personas cuando están bajo presión, ya que tal nivel de estrés limita la capacidad que tienen de adaptarse a su estilo. El perfil interno tiende a permanecer más constante a través del tiempo que los otros dos gráficos.

- El Perfil Social. Muy pocas personas mantienen la misma perspectiva en distintas circunstancias, en cambio, ellas se adaptan a situaciones y otros requerimientos. El propósito del Perfil externo es describir el estilo de comportamiento que una persona siente es el apropiado para su actual entorno.

El Perfil externo puede cambiar considerablemente a través de los años, al tiempo que la situación y entorno de la persona cambia, estos cambios generalmente acompañan importantes momentos en la vida de las personas, como nuevos trabajos, o cambios de residencia. El Perfil externo puede traducirse en cómo un individuo responde a su entorno laboral.

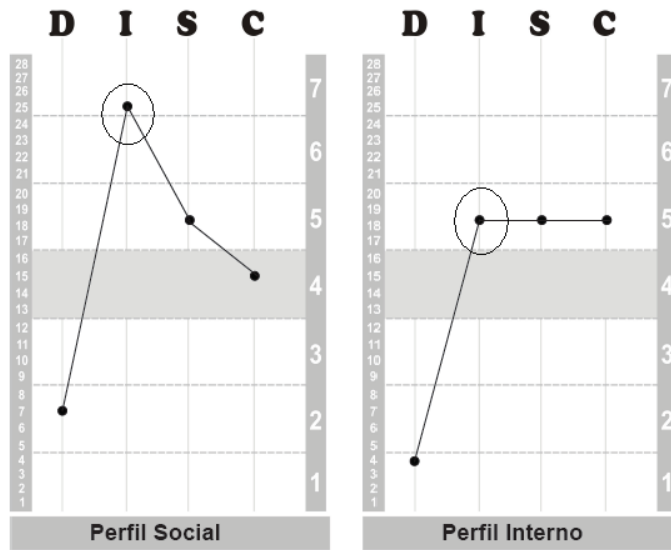
- Perfil Personal. Tanto el perfil interno como externo proveen información valiosa acerca de las actitudes y percepciones de las personas. En realidad, la conducta de un individuo raramente se puede plasmar en su totalidad en estos u otros estilos. El resumen del perfil combina información de los otros dos gráficos para presentar una visión de la conducta actual del individuo.

1.6.3 Cambios a través de los gráficos. Se espera que la forma en la serie de perfiles DISC se mantenga. No es usual ver cambios de un gráfico a otro para una misma persona. Los cambios importantes son aquellos entre los perfiles internos y externos. Esto sugiere que la persona está tratando de mostrarse de una manera diferente a la que en realidad es. Ver Figura 5.

Cada cambio tiene un significado diferente, algunos son relativamente comunes, mientras otros pueden representar una difícil adaptación. El tamaño del cambio es también importante. Pequeños cambios en un porcentaje menor son muy frecuentes, y no representan serias dificultades, mientras grandes cambios (superior a dos cuadrantes del gráfico) tendrán mayor significancia.

Sin embargo, es importante recalcar que aquellos individuos que demuestran muchas variaciones en sus perfiles pueden estar sufriendo de estrés.

Figura 5. Cambios en los perfiles



1.6.4 Tendencias. Se analizan cuatro factores, a saber: Estilo Cognitivo, Ritmo de trabajo, Normas y Valores e Interacciones sociales. Cada uno de estos factores se compone de variables a evaluar. El resultado se presenta a manera de gráfica como se muestra en la Figura 6.

Como se aprecia en la figura, de acuerdo a la evaluación de cada variable, se irá inclinando hacia uno de los cuatro factores del DISC.

De igual manera el reporte también genera una tabla en la que se muestra cómo es el estilo de comportamiento en el ámbito laboral, indicando para cada estilo sus actuaciones correspondientes, tal y como se observa en la Tabla 4.

Figura 6. Gráfico de Tendencias

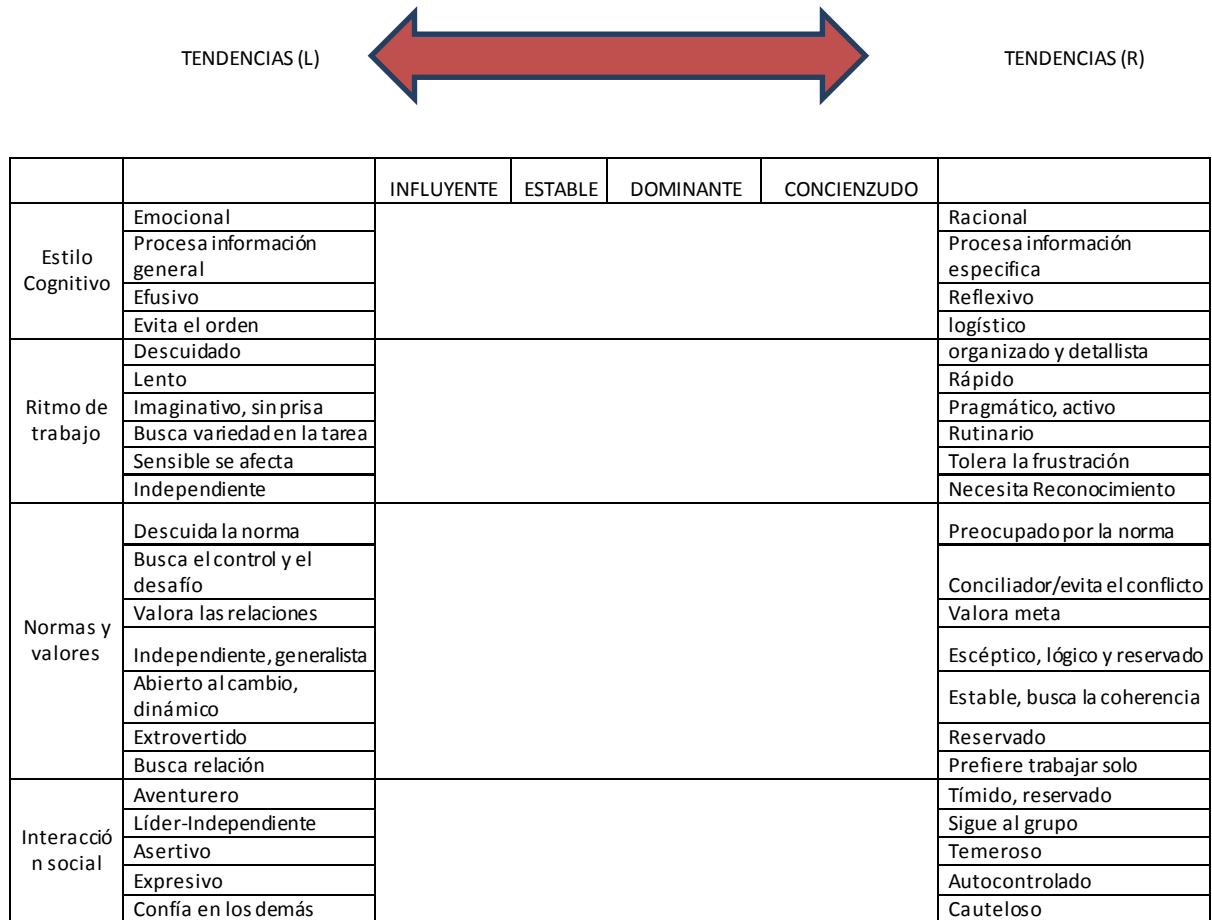


Tabla 4. Estilo de comportamiento en el ámbito laboral

INFLUYENTE	ESTABLE	DOMINANTE	CONCIENZUDO
PERSUADE Y MOTIVA A LOS DEMAS	SE CONCENTRAN	EXIGENTE, DIRECTO FRENTE A OTROS	PACIENTE
FACILITA EL DIALOGO	DIPLOMATICO	DELEGA	COOPERA
CAPACIDAD DE INFLUENCIA	SIGUE PROCEDIMIENTOS	TOMA DECISIONES	DESARROLLA RUTINAS
AYUDA A LOS DEMAS	SE CONTROLA	ASUME RIESGOS	ATENTO
EMPLEA EL CARISMA PERSONAL	PRUDENTE	ACEPTA IDEAS NUEVAS	ECUANIME
	VERIFICA SU TRABAJO	PLANIFICA	

1.6.5 Niveles de Intensidad. Esta parte del reporte toma en consideración cada estilo de conducta por separado y utiliza palabras que reflejan la intensidad de las tendencias en cada dimensión.

Cada columna lista en orden descendente rasgos altos, medianos y bajos característicos de cada factor. Es decir, los primeros en la lista reflejan niveles altos de intensidad en cada uno de los cuatro factores, mientras que los últimos de la lista describen características de personas con baja intensidad en los mismos.

Esta lista de rasgos representa para cada persona fortalezas o debilidades, según se analice en el contexto que demanda un trabajo en particular.

En el informe que produce el sistema, las palabras resaltadas en las cuatro columnas son adjetivos que describen los comportamientos típicos de la persona evaluada. Ver Figura 7.

Figura 7. Niveles de Intensidad DISC

<u>Intensidad</u>	<u>D: Dominante</u>	<u>I: Influyente</u>	<u>S: Estable</u>	<u>C: Concienzudo</u>
1	Modesto	Reservado	Enérgico	Sarcástico
2	Dependiente	Cohibido	Frustrado por el orden	Falto de tacto
3	Inseguro	Retraído	Franco	Obstinado
4	Reservado	Cauteloso	Criticón	Desafiante
5	Bondadoso	Pesimista	Enfocado al cambio	Rebelde
6	Calmado	Suspicious	Impaciente	Arbitrario
7	Conservador	Tímido	Impulsivo	Tenaz
8	Dócil	Controlado	Inquieto	Sólido
9	Considera los pros y contras	Lógico	Descontento	Estricto
10	Realista	Objetivo	Exigente	Independiente
11	Moderado	Reflexivo	Animado	Perseverante
12	Sencillo	Juicioso	Alerta	Dogmático
13	Autocrítico	Observador	Extrovertido	Finge y/o oculta
14	Intencional	Convincente	Voluble	Inconformista
15	Independiente	Seguro	Estable	Evasivo
16	Rápido	Encantador	Amable	Sensato
17	Competitivo	Extrovertido	Prudente	Susceptible
18	Seguro de si mismo	Generoso	Privado	Analítico
19	Curioso	Sociable	Relajado	Establece altos criterios
20	Decidido	Agradable	Ineficiente	Limitado
21	Audaz	Influyente	Atento	Prudente
22	Arriesgado	Confiado	Posesivo	Cortés
23	Contundente	Autosuficiente	Sereno	Convencional
24	Exigente	Emotivo	Trabaja en equipo	Metódico
25	Autoritario	Impulsivo	Predecible	Diplomático
26	Atrevido	Persuasivo	Leal	Investigador
27	Directo	Gregario	Paciente	Preciso
28	Egocéntrico	Entusiasta	Pasivo	Perfeccionista

1.6.6 Perfiles básicos laborales. Hay obviamente cientos de posibles combinaciones entre los cuatro factores básicos, sin embargo la investigación ha demostrado que existen 15 combinaciones que aparecen con mayor frecuencia y que son de aplicabilidad directa en contextos laborales.

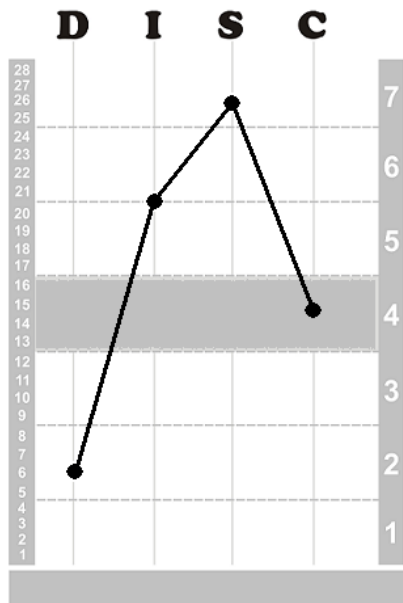
Cada uno de estos perfiles ha sido nombrado con un descriptor específico y caracteriza las condiciones típicas de conducta de grupos poblacionales. Como ejemplo se grafica uno de ellos:

Teniendo en cuenta el tipo de perfil, el sistema genera un informe que describe la relevancia de resultados y la personalidad del individuo desde varias perspectivas (ver Figura 8):

1. Comportamiento global
2. Emociones
3. Metas por las que trabaja
4. Factores que influyen en las interacciones sociales
5. Rasgos personales que se convierten en fortalezas y debilidades para el trabajo

Figura 8. Gráfica de perfil agente

Tipo de Perfil "Agente"



Los tipos de perfiles son:

1. Agente
2. Alentador
3. Consejero
4. Creativo
5. Especialista
6. Evaluador
7. Investigador
8. Orientado a resultados
9. Objetivo
10. Perfeccionista
11. Persuasivo
12. Profesional
13. Promotor
14. Realizador
15. Resolutivo

1.6.7 Situaciones especiales. De vez en cuando, inusuales configuraciones del DISC aparecen como resultado del cuestionario. Estas situaciones especiales describen los perfiles DISC que no pueden ser interpretados en la forma habitual, o que sugieren información adicional más allá de la interpretación estándar.

Perfiles cruzados, son perfiles que muestran las cuatro modalidades entre los cuadrantes 5 y 4. Hay un número de posibles razones para un perfil de este tipo. Un candidato puede llegar a distorsionar los resultados del cuestionario, y puede deberse a la insuficiente comprensión de los requerimientos del cuestionario (aunque los sistemas más modernos están designados a ser simples de entender, y por tanto ésta no suele ser una causa que impida la comprensión del mismo).

Un perfil cruzado puede estar también relacionado a algún tipo de tensión en el curso habitual en la vida de la persona. Si se trata del perfil Interno cruzado, esto debería reflejar un problema con la vida en general de la persona, y donde se observa un perfil Externo cruzado sugiere la aparición de problemas en corto espacio de tiempo, normalmente en relación al trabajo, o su situación económica. Sería muy acertado solicitarle a la persona que volviera a realizar el test.

Perfiles Sobreestimados. Muestran los cuatro factores del DISC por encima del cuadrante 6. Dicha configuración es interpretada cuando observamos un individuo que se muestra a sí mismo casi como "superman" con virtudes en todas las facetas, y sin muestras de debilidades. Este tipo de perfil es muy extraño que se de en la práctica.

Perfiles Subestimados. Representa el opuesto al anterior, tal como muestra el gráfico DISC son los que muestran rasgos por debajo del cuadrante 2. Se dice que son individuos infelices o deprimidos y con poca autoestima, e incapaces de proyectar una personalidad definida. Al igual que en el caso del perfil de personas con sobreestima, éstos casi nunca aparecen en el estudio del sistema DISC.

Finalmente, el término Perfiles No Aceptados, se emplea para describir situaciones con perfiles interno y externo de un único cuestionario "diametralmente opuestos". En otras palabras, los dos perfiles representan imágenes exactas el uno del otro. Mientras esto debería representar una persona con extremas modificaciones en su aproximación al conocimiento de las necesidades de un carácter al cual es totalmente incompatible, en la práctica normalmente indica una falta de entendimiento del cuestionario, o un deliberado intento de manipular resultados.

1.6.8 Áreas de aplicación. Los perfiles producidos por el sistema DISC tienen diversos usos. Reclutamiento es sin duda la principal área de aplicación en este momento, pero las técnicas de perfiles presentan todavía muchas más posibilidades. Esta sección se detiene en las áreas de aplicación donde el sistema DISC puede ser más efectivo.

- **Selección.** Es la aplicación más utilizada del sistema DISC. Puede ser empleada en todas las fases del proceso de reclutamiento tales como: pre-entrevista, en la lista de finalistas, e incluso en el rechazo de un candidato.

- **Integración cultural.** Cualquier reclutamiento con éxito precede una fase de "integración cultural". Esto describe el proceso en el cual nuevos miembros del personal se adaptan a una nueva organización, y a la cultura particular de dicha organización. Este paso importante es en ocasiones pasado por alto por los reclutadores, pero gradualmente va creciendo en importancia entre los recursos humanos profesionales.

Comparando un nuevo estilo de comportamiento de reclutamiento con una organización, nosotros podemos reforzar aquellas áreas donde ellos pueden llegar a tener dificultad para adaptarse al entorno, así como a descubrir aquellos sectores en los que encajan muy bien. Usando esta información, es posible prestar apoyo en el acceso de un individuo en una nueva organización, mejor que dejarlos que se integren solos.

- Evaluación. Un programa regular de evaluación es parte de la política de recursos humanos de un gran número de compañías. Valorando las actuaciones a través de entrevistas e informes, llega a ser posible crear un comprensivo informe del rendimiento del equipo de trabajo, y aislar los problemas particulares antes de que alcancen serias proporciones. La inclusión del perfil DISC en este proceso puede con el tiempo reforzar su efectividad.

- Movilidad laboral. Se refiere a la reasignación de roles en un departamento u organización. En muchas formas, es muy similar al proceso de reclutamiento, pero con un gran volumen de información disponible de primera mano acerca de los potenciales candidatos. Si la organización es usuario regular del sistema de evaluación DISC, entonces esta información incluirá los perfiles DISC. Esto puede ser de gran ayuda para identificar el correcto candidato para el puesto adecuado.

- Trabajo en equipo. ¿Cómo es que algunos equipos trabajan juntos con calma y de manera efectiva, mientras otros provocan un conflicto interno y avanzan poco? Hay, por supuesto, muchas razones para esto, pero uno de los principales factores que contribuyen es la interacción de diferentes perfiles dentro de un mismo equipo. DISC puede proveer un útil programa para predecir la efectividad del tiempo, destacando las áreas con los posibles problemas y sugiriendo maneras de resolverlos.

La composición ideal de cualquier equipo, por supuesto depende de la tarea que el equipo deba cumplir. En términos generales, sin embargo, es cierto que una de las claves del éxito en una creación de equipo es la diversidad. Cada uno de los principales factores del DISC describe un individuo para desarrollar una parte diferente en la estructura del equipo, y una variedad de factores destacados de algunos miembros pueden cooperar a que el equipo actúe de manera efectiva.

1.6.9 Condiciones de aplicación. Debe darse la siguiente instrucción: Este cuestionario tiene por objeto recoger de manera general aquellos aspectos que de alguna forma influyen en su forma de ser. Cada quien es diferente y por tanto no existen respuestas buenas o malas. A continuación encontrará grupos de palabras. Debe leer cada grupo cuidadosamente y seleccionar aquella palabra que "mejor describe como es usted" rellenando el con más (+). Luego debe seleccionar aquella palabra que "peor describe como es usted" rellenando con menos (-). Ver Figura 9.

Figura 9. Ejemplo de marcación

	+	-	
cálida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	En este ejemplo la persona que respondió piensa que la palabra que mejor la define es ser cálida (por eso marco "+") y lo que menos la define es ser desconfiada (por lo cual la marco con "-").
trabajadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
dulce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
desconfiada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

La prueba no tiene tiempo límite, no le dedique demasiado tiempo a cada cuestión y responda todas las preguntas²⁸.

²⁸ Impact-Psy – Diagnóstico y Evaluación - Bucaramanga – Colombia, Tomado textualmente.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de formación en liderazgo para Financiera Comultrasan.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar el modelo DISC a los asistentes de agencia de Financiera Comultrasan con el fin de evaluar sus factores de comportamiento e identificar aspectos a mejorar a través de acciones de formación.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de las competencias de liderazgo de los asistentes de agencia de Financiera Comultrasan que sirva como base para el diseño del programa de liderazgo.
- Diseñar un programa de formación en liderazgo para los empleados de la cooperativa que tengan personal a cargo, a partir de los resultados del modelo DISC y del diagnóstico de competencias realizado a los asistentes de agencia de Financiera Comultrasan.
- Definir el plan de implementación del programa de formación en liderazgo para su adopción inicial por parte de los asistentes de agencia de Financiera Comultrasan.

3. METODOLOGÍA DESARROLLADA PARA EL DISEÑO ESCUELA DE LIDERAZGO

3.1 APLICACIÓN DEL MODELO DISC

A los 44 asistentes de agencia se les aplicó el test D-GLOBAL, encontrado en el anexo A.

Un ejemplo del informe de resultados generado por el aplicativo *select* se encuentra en el anexo B.

El consolidado de los 44 asistentes de agencia se tabuló por género y por nivel educativo tal y como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Tabulación estilos de liderazgo asistentes de agencia Financiera Comultrasan

ESTILO DE LIDERAZGO	MASCULINO	FEMENINO	PROFESIONAL	TECNOLOGO-TECNICO	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	TOTAL
INFLUYENTE	2	11	7	2	4	13
ESTABLE	5	10	9	4	2	15
DOMINANTE	1	3	4	0	2	6
CONCIENZUDO	3	9	4	4	2	10
TOTAL	11	33	24	10	10	

Como se observa en la Figura 10, una gran parte de asistentes de agencia está conformado por un estilo estable (34%), seguido muy de cerca por el estilo influyente con un 30% y por el estilo concienzudo (27%). El estilo de comportamiento más reducido a nivel de asistentes de agencia es el dominante con un 9%.

Si se analiza la proporción entre hombres y mujeres, estas triplican la cantidad de hombres. A nivel de perfiles, esta relación de 1:3 se mantiene para los perfiles dominante y concienzudo. En el perfil estable la proporción cambia a 1:2 y en el perfil influyente si se nota una gran diferencia, al encontrarse un solo hombre influyente por cada cinco mujeres influyentes. Ver Figura 11.

Figura 10. Estilos de Liderazgo Asistentes de Agencia Financiera Comultrasan

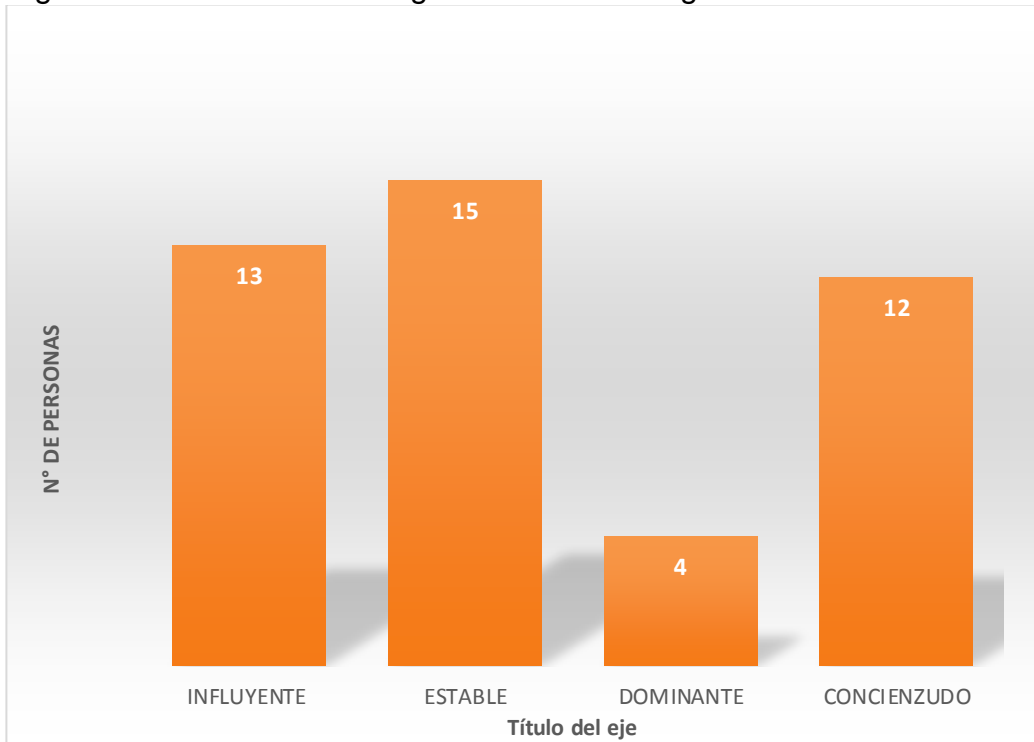
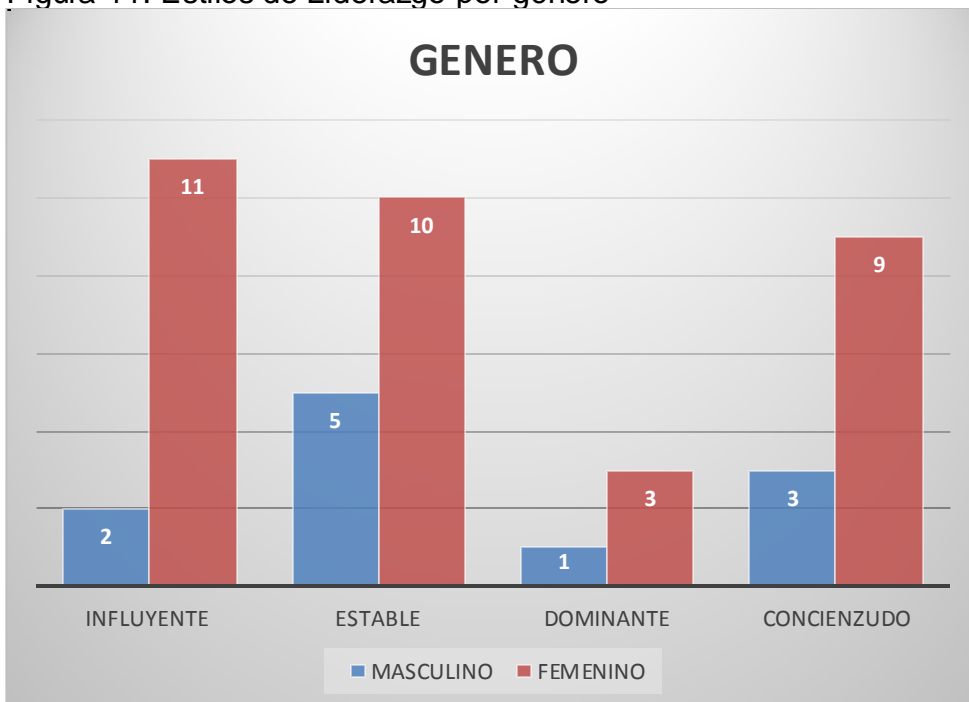
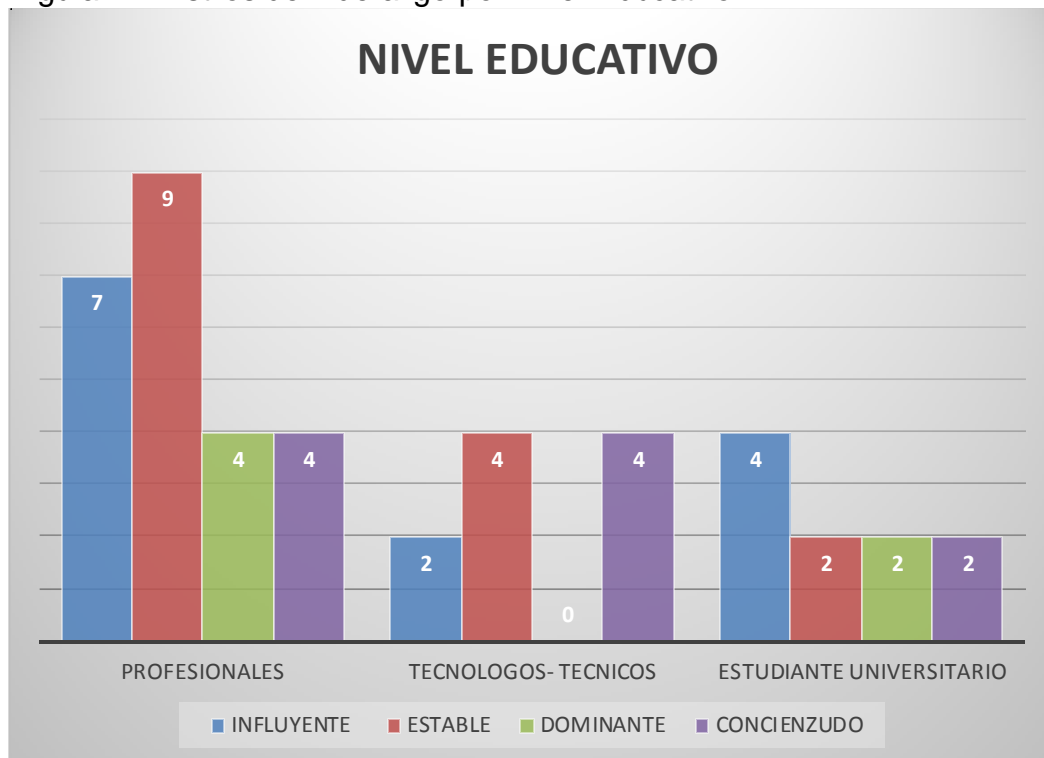


Figura 11. Estilos de Liderazgo por género



Al observar la Figura 12, se puede definir que el mayor número de perfiles estables se encuentra en el nivel educativo profesional. A nivel técnico y tecnólogo se encuentra en mayor proporción perfiles estables y concienzudo, y a nivel de estudiantes universitarios es preponderante el perfil influyente.

Figura 12. Estilos de Liderazgo por Nivel Educativo



Tras analizar la tabulación realizada por género o nivel educativo no se obtienen resultados claros ni concluyentes respecto a segmentar poblaciones objetivo de formación por estas variables. Sin embargo si se considera valioso intervenir a través de acciones de formación cada uno de los perfiles encontrados. De esta manera se sugiere:

- Impartir una formación básica en liderazgo para todos los perfiles.
- Organizar grupos de trabajo de acuerdo al perfil resultante.
- Para cada perfil en particular realizar una profundización en aquellos comportamientos que se consideran claves para mejorar sus perfiles de liderazgo.
- Realizar un proceso de acompañamiento a través de coaching personalizado, que permita desarrollar y moldear los comportamientos definidos por la organización para este tipo de líder.

Al realizar el análisis de la prueba DISC o de los cuatro estilos de comportamiento se encuentran características con las cuales se puede definir el estilo de conducta de grupos de personas las cuales están definidas como Dominantes, Influyentes, Estables, Concienzudos.

Es de aclarar que una persona de estilo de comportamiento Dominante no es totalmente idéntica a otra del mismo grupo porque no se puede dejar de lado los rasgos de personalidad de cada uno de ellos y el espacio en el cual conviven.

Se debe recordar que esta prueba se basa en los estilos de comportamiento que se pueden observar en varios escenarios, si se quiere definir a un sujeto no solo se requiere la aplicación de pruebas como el DISC sino la utilización de herramientas que sumadas confirman la percepción del sujeto al cual se está evaluando.

Dado que la prueba del DISC arroja un resultado desde el perfil personal (describe la imagen que la persona tiene de sí misma), Social (describe la imagen social que la persona quiere dar) y el interno (describe el estilo de comportamiento con el que la persona se siente más cómoda y que asume cuando trabaja bajo presión), se requieren de otros resultados para así correlacionar y tener información más cercana frente a lo que se quiera valorar de cualquier persona.

En este caso se realizó la valoración de 44 líderes de oficina (asistente de agencia) los cuales se lograron agrupar en los cuatro estilos de comportamiento. Al revisar los informes de manera individual se puede dar un concepto y se confirma la teoría de Marston que pueden existir similitudes en los estilos de comportamiento. También se evidencian aspectos por mejorar por medio del análisis de Adjetivos que describen los comportamientos típicos en una intensidad débil como se puede observar en la Tabla 6 (1.1 niveles de intensidad).

Partiendo que toda persona es única y lo revisado anteriormente, para poder diseñar un plan de formación no solo es necesario los resultados del test DISC, se requiere además de una valoración de personalidad, a través de una entrevista estructurada que incluya una evaluación de competencias con el fin de revisar el aspecto laboral.

Luego de esto se emite un informe individual que podrá ser comparado con las tendencias del grupo (líder), para luego ayudar al funcionario a concientizarse de los resultados obtenidos, a que acepte sus características como tal y de esa manera inicie con las actividades de formación que podrán ser individuales o grupales dependiendo de los resultados encontrados. En algunos casos se identificará tipos de personalidad que requieren de un seguimiento o tareas adicionales para lograr nivelar al grupo de referencia e involucrar las actividades previstas según el plan de mejoramiento.

Es importante recalcar que la prueba del DISC permite identificar el tipo de liderazgo del asistente, el cual sirve como insumo para realizar un plan de desarrollo que le permita estar al nivel de exigencia de la cooperativa, para ello se aplica tanto un programa básico en liderazgo, como un acompañamiento personalizado a través de un coach, que le permita cerrar las brechas existentes.

Tabla 6. Comportamientos a fortalecer por estilo

ESTILO DE COMPORTAMIENTO	COMPORTAMIENTOS POR FORTALECER
<p style="text-align: center;">DOMINANTE</p> <p>(+) Capacidad de líder, independiente, motivado, búsqueda constante de metas (-) puede llegar a tener un carácter fuerte. En general son personas que buscan llamar la atención, mantener un nivel de autoridad, se trazan metas y rara vez no la cumplen, no confían fácilmente en otros.</p>	<p>Dócil</p> <p>Conservador</p> <p>Calmado</p> <p>Bondadoso</p> <p>Reservado</p> <p>Inseguro</p> <p>Dependiente</p> <p>Modesto</p>
<p style="text-align: center;">INFLUYENTE</p> <p>(+) Acercamiento amigable, cálido, abierto, con habilidades sociales. (-) con alta necesidad de relacionarse con otros, requiere de un constante refuerzo de su conducta, confía demasiado en otros, poco sincera, personas con alto grado de manejo de objeciones de otros.</p>	<p>Controlado</p> <p>Tímido</p> <p>Suspicious</p> <p>Pesimista</p> <p>Cauteloso</p> <p>Retraído</p> <p>Cohibido</p> <p>Reservado</p>
<p style="text-align: center;">ESTABLE</p> <p>(+) paciente, poco exigente, simpatía, lealtad aquellos que le rodean, son planificadores, sabe escuchar, capaz de dar apoyo a otros, se concentra en la tarea, tiende a terminar lo que se propone, como líderes son pacificadores.</p>	<p>Inquieto</p> <p>Impulsivo</p> <p>Impaciente</p> <p>Enfocado al cambio</p> <p>Criticón</p> <p>Franco</p> <p>Frustrado por el orden</p>
<p style="text-align: center;">CONCIENZUDO</p> <p>(+) flexible, cauteloso, orientado a seguir reglas, analítico de su entorno, pasivo, (-) desean en algunos momentos controlar el entorno, algunas de sus características son similares a la de un dominante, requiere que su comportamiento sea reforzado por el grupo, insiste en las reglas y los procedimientos le da mucha importancia a las tradiciones poco les gusta el trabajo en equipo.</p>	<p>Enérgico</p> <p>Estricto</p> <p>Solido</p> <p>Tenaz</p> <p>Arbitrario</p> <p>Rebelde</p> <p>Desafiante</p> <p>Obstinado</p> <p>Falta de tacto</p> <p>Sarcástico</p>

3.2 DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

A los 44 asistentes de agencia se les aplicó el test de evaluación de competencias 360 Human Capital mostrado en el anexo C. Un ejemplo del informe de resultados obtenido por cada persona evaluada se encuentra en el anexo D.

Para complementar el diagnóstico a los 44 asistentes de agencia, se realizó a través de Human Capital una evaluación de competencias de 360 grados la cual permite conocer cuál es la percepción del asistente (Autoevaluación), cual es la percepción de su jefe, y la de todo su equipo a cargo y también la percepción de sus pares, es decir de dos (2) empleados con cargos similares al del asistente evaluado.

La evaluación Human Capital incluye el análisis de las competencias de liderazgo, a saber: inspirar talento, visión estratégica y toma de decisiones, definidas a continuación:

- **Inspirar talento:** Orientar y motivar las acciones de otros, asegurando el éxito en los resultados, a través del ejemplo, actuaciones proactivas, delegación de actividades y retos a los miembros del equipo de trabajo. Implica el desarrollo de competencias en el talento humano, creando oportunidades de crecimiento integral y de reconocimiento.
- **Visión estratégica:** implica entender los aspectos claves del sector y del negocio, formulando estrategias y opciones para alinear la gestión y los resultados sostenibles. Consiste en vincular la visión de largo plazo de la cooperativa con los resultados del área.
- **Toma de decisiones:** consiste en analizar y evaluar las situaciones oportunamente, basados en hechos y datos objetivos; generando alternativas e identificando estrategias y acciones a seguir. Implica medir riesgos y asumir las decisiones tomadas como propias.

La calificación obtenida por cada evaluado se consolidó en la Tabla 7

Tabla 7. Consolidado Evaluación Competencias Human Capital

#	OFICINA	COMPETENCIA			PROMEDIO SIN AUTOEVALUACIÓN	% DE CUMPLIMIENTO
		INSPIRAR TALENTO	VISION ESTRATEGICA	TOMA DE DECISIONES		
1	Kennedy	3,2	2,7	2,9	2,93	73
2	Cumbre	3,4	3,3	3,3	3,33	83
3	Lebrija	3,6	3,3	3,4	3,43	86
4	San Rafael	3,1	3,1	2,9	3,03	76
5	Barranca Nororient	3,1	2,5	2,6	2,73	68
6	Curumani	2,4	2,5	2,8	2,57	64
7	Duitama	2,4	2,8	2,8	2,67	67
8	Sogamoso	2,7	2,9	2,7	2,77	69
9	San Vicente	2,8	2,8	3,1	2,90	73
10	Avenida 68	2,8	3	3	2,93	73
11	Valledupar	2,9	2,9	3,1	2,97	74
12	Carrera 11	3	3,1	3,2	3,10	78
13	Piedecuesta	3	3,2	3,4	3,20	80
14	Aguachica	3,2	3,1	3,3	3,20	80
15	Barranca Bermeja	3,3	3,2	3,3	3,27	82
16	Floridablanca	3,2	3,3	3,3	3,27	82
17	Torcoroma	3,3	3,3	3,3	3,30	83
18	Barranquilla Prado	3,3	3,2	3,4	3,30	83
19	Tunja	3,2	3,3	3,4	3,30	83
20	Bogotá Chicó	3,4	3,2	3,4	3,33	83
21	Cimitarra	3,2	3,3	3,5	3,33	83
22	Playón	3,4	3,2	3,4	3,33	83
23	Sabana de Torres	3,2	3,1	3,4	3,23	81
24	Zapatoca	3,4	3,1	3,5	3,33	83
25	Pamplona	3,4	3,3	3,4	3,37	84
26	San Francisco	3,4	3,2	3,5	3,37	84
27	Cúcuta	3,4	3,2	3,6	3,40	85
28	Málaga	3,4	3,2	3,6	3,40	85
29	San Gil	3,4	3,3	3,5	3,40	85
30	Centenario	3,3	3,4	3,6	3,43	86
31	Barbosa	3,5	3,1	3,7	3,43	86
32	Barranquilla Centro	3,4	3,4	3,5	3,43	86
33	Puente Nacional	3,5	3,2	3,6	3,43	86
34	Cañaveral	3,3	3,5	3,6	3,47	87

Tabla 7. (Continuación)

35	Poblado	3,5	3,5	3,5	3,5	88
36	Calle 35	3,5	3,5	3,6	3,53	88
37	Socorro	3,7	3,3	3,6	3,53	88
38	Rionegro	3,8	3,8	3,4	3,67	92
39	San Martin	3,6	3,6	3,8	3,67	92
40	Plaza Satélite	3,8	3,5	3,8	3,70	93
41	Vélez	3,6	3,6	3,9	3,70	93
42	Puerto Wilches	3,8	3,8	3,8	3,80	95
43	San Alberto	3,8	3,8	3,8	3,80	95
44	Cabecera	3,8	3,6	4	3,80	95
	PROMEDIO	3,46	3,39	3,55	3,47	87

Como se puede observar en la tabla de resultados consolidados de competencias, no existen variaciones significativas que permitan concluir que se debe hacer un plan básico de formación con mayor énfasis en unas competencias que en otras, por el contrario ratifica que el programa básico que se realice, se debe complementar con un PDI (Plan de Desarrollo Individual) como herramienta complementaria que permite cerrar las brechas y fortalecer el perfil de liderazgo.

Con el propósito de complementar el diagnóstico y validar que tanto de esas competencias de liderazgo, se ponen en práctica por el asistente y a su vez son evidenciadas por su jefe inmediato, se realizó una evaluación en la cual cada jefe calificaba cada una de las tres (3) competencias de liderazgo (Inspirar talento, Visión Estratégica y Toma de Decisiones), de acuerdo con la frecuencia que ellos observan que el asistente la pusiera en práctica. Las opciones fueron: ocasionalmente 25 %, la mitad del tiempo 50%, frecuentemente 75 % y siempre 100%. Los resultados consolidados de esta evaluación se observan en la Tabla 8.

Tabla 8. Evaluación Jefe inmediato

OFICINA	INSPIRAR TALENTO	VISION ESTRATEGICA	TOMA DE DECISIONES	INSPIRAR TALENTO	VISION ESTRATEGICA	TOMA DE DECISIONES	PROMEDIO
Kennedy	75	75	75	3	3	3	3,00
Cumbre	75	75	100	3	3	4	3,33
Lebrija	75	75	100	3	3	4	3,33
San Rafael	50	50	75	2	2	3	2,33
Barranca Nororient	50	75	100	2	3	4	3,00
Curumani	75	75	75	3	3	3	3,00
Duitama	50	50	75	2	2	3	2,33

Tabla 8. (Continuación)

Sogamoso	75	50	75	3	2	3	2,67
San Vicente	75	75	100	3	3	4	3,33
Avenida 68	75	75	100	3	3	4	3,33
Valledupar	100	75	100	4	3	4	3,67
Carrera 11	75	75	100	3	3	4	3,33
Piedecuesta	50	75	75	2	3	3	2,67
Aguachica	75	75	100	3	3	4	3,33
Barranca Bermeja	75	75	75	3	3	3	3,00
Floridablanca	75	50	75	3	2	3	2,67
Torcoroma	75	50	100	3	2	4	3,00
Barranquilla Prado	75	75	100	3	3	4	3,33
Tunja	75	50	75	3	2	3	2,67
Bogotá Chicó	75	75	100	3	3	4	3,33
Cimitarra	75	50	100	3	2	4	3,00
Playón	75	50	75	3	2	3	2,67
Sabana de Torres	100	75	100	4	3	4	3,67
Zapatoca	75	50	75	3	2	3	2,67
Pamplona	75	50	100	3	2	4	3,00
San Francisco	75	50	100	3	2	4	3,00
Cúcuta	75	50	75	3	2	3	2,67
Málaga	75	50	100	3	2	4	3,00
San Gil	75	50	75	3	2	3	2,67
Centenario	75	50	75	3	2	3	2,67
Barbosa	75	50	100	3	2	4	3,00
Barranquilla Centro	75	75	100	3	3	4	3,33
Puente Nacional	75	50	75	3	2	3	2,67
Cañaveral	75	75	100	3	3	4	3,33
Poblado	75	50	75	3	2	3	2,67
Calle 35	100	75	100	4	3	4	3,67
Socorro	75	75	100	3	3	4	3,33

Tabla 8. (Continuación)							
Rionegro	75	50	100	3	2	4	3,00
San Martín	75	75	100	3	3	4	3,33
Plaza Satélite	75	75	100	3	3	4	3,33
Vélez	75	50	75	3	2	3	2,67
Puerto Wilches	100	75	100	4	3	4	3,67
San Alberto	75	75	100	3	3	4	3,33
Cabecera	75	75	100	3	3	4	3,33
TOTAL				3,0	2,55	3,61	3,05

Como se puede observar en los resultados consolidados, la competencia que más se evidencia en los asistentes según el concepto del jefe inmediato es la toma de decisiones, esto muy seguramente obedece a que este cargo necesita dar soluciones inmediatas a las personas que tienen bajo su responsabilidad y que estas a su vez requieren dar respuesta inmediata a los asociados que se encuentran dentro de la agencia o que son atendidos telefónicamente.

Es importante aclarar que aunque la máxima autoridad de la agencia es el gerente, este generalmente por su rol, debe estar realizando gestión comercial externa, lo que condiciona que el asistente esté dentro de la agencia y sea quien deba tomar las decisiones.

La siguiente competencia que más se evidencia en los asistentes es inspirar talento, muy seguramente esto se deba a que son ellos quienes deben estar retroalimentando al equipo de trabajo sobre su desempeño ya sea de forma individual o en los grupos primarios que realizan y lideran semanalmente.

Finalmente la competencia más baja en su aplicación según los gerentes es la visión estratégica con tan solo un 2,55%; la razón principal por la que se obtuvo este cumplimiento podrían ser la alta carga operativa que tienen los asistentes, pues son ellos quienes: responden porque todos los empleados de la oficina cumplan las políticas y procedimientos, deben dar solución a los requerimientos del equipo a cargo, son quienes atienden las visitas de la auditoría y adicionalmente deben hacer seguimiento al cumplimiento de las metas comerciales. Todo esto hace que los asistentes estén muy ocupados y no tengan el tiempo necesario para documentarse sobre lo que está pasando en el sector, en el negocio y así poder generar planes, propuestas y estrategias de largo plazo.

Lo que se observa en común entre la evaluación 360 y la evaluación de los jefes inmediatos es que la competencia que tiene un mayor promedio fue toma de

decisiones, en segundo lugar esta inspirar talento y en tercer lugar visión estratégica, tal como se ilustra en la Tabla 9.

Tabla 9. Comparativo Autoevaluación y Jefe inmediato

COMPETENCIA	EVALUACION 360	EVALUACION JEFE INMEDIATO
Toma de decisiones	3.55	3.61
Inspirar Talento	3.46	3.00
Visión Estratégica	3.39	2.55

Por lo evidenciado en la anterior tabla la competencia que tiene una mayor brecha y que a su vez requiere mayor intervención dentro del programa es visión estratégica.

En resumen, fueron aplicadas tres evaluaciones a los 44 asistentes como son:

- Aplicación del Disc
- Evaluación de competencias 360°
- Evaluación de competencias por parte del jefe inmediato

Estas evaluaciones sirven como insumo para el diseño de la escuela de liderazgo, la cual estará conformada por tres (3) programas que propician el aprendizaje y que tendrán como base el modelo 70, 20,10 de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger²⁹ que en síntesis dice que el 70% del aprendizaje de un empleado se debe a la experiencia que este obtiene en su trabajo, a las tareas que realiza y a la resolución de problemas, el 20 % se obtiene por procesos de observación del entorno en su trabajo, compañeros y jefes y tan solo el 10% se consigue por aprendizaje a través de cursos o lecturas.

Los tres (3) programas que se proponen son:

- Programa básico de liderazgo (B-Learning)
- Plan de desarrollo individual que permita cerrar las brechas de cada uno de los asistentes, según el diagnóstico
- Coaching personalizado, según el estilo de liderazgo de cada asistente

²⁹ Michael M. Lombardo, Robert W. Eichinger. FYI: For Your Improvement, A Guide for Development and Coaching (4th edition) Paperback – January, 2004.

Con la implementación de estos tres (3) programas, descritos en el siguiente capítulo, cada uno de los asistentes fortalecerá su perfil de liderazgo y a su vez se podrá alinear un estilo de liderazgo para este cargo.

4. PROGRAMA INSTRUCCIONAL DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO

Como se mencionó en el anterior capítulo, la escuela de liderazgo estará conformada por tres programas: programa básico de liderazgo (B-Learning), Plan de desarrollo individual, y coaching personalizado descritos a continuación:

4.1 PROGRAMA BÁSICO DE LIDERAZGO

Para poder definir este programa se tomaron como insumo los tres diagnósticos realizados como son: La aplicación del DISC, la evaluación competencias 360° y la evaluación de competencias de liderazgo por parte del Jefe Inmediato. Adicionalmente se analizó la definición y contenido de cada una de las competencias de liderazgo como son: inspirar talento, visión estratégica, y toma de decisiones.

Otro aspecto importante que se consideró para el diseño del curso básico de liderazgo B- Learning fue el hecho que dentro de la cultura organizacional de Comultrasan se cuenta con la Universidad Corporativa y esto ha permitido que varios de los temas de capacitación se realicen de forma virtual con buena aceptación por parte de los empleados. La Universidad Corporativa actualmente se cuenta con nueve cursos o capsulas virtuales que fueron adquiridas para fortalecer el programa.

Una vez definido el objetivo del programa, su alcance y los grupos a capacitar, se solicitó a una lista corta de proveedores que presentaran una propuesta de formación. Una vez recibidas las propuestas se realizó un comité de alta dirección en el cual se analizaron los siguientes criterios:

- Experiencia del proveedor. Se refiere al número de años de experiencia en actividades de formación en liderazgo. Se puntuó de 1 a 4 de acuerdo a la escala mostrada en la Tabla 10.

Tabla 10. Criterio Experiencia del Proveedor

Años de Experiencia	Puntaje
De uno a 3 años	1 punto
De 3 a 5 años	2 puntos
De 5 a 10 años	3 puntos
Mayor a 10 años	4 puntos

- Precio. Para tipificar esta variable se ordenó según el valor de la propuesta económica de mayor a menor y su calificación de 1 a 4 respectivamente.
- Formación académica. Se evaluó el nivel académico de los facilitadores, así: pregrado con un (1) punto, especialización con dos (2) puntos, maestría con tres (3) puntos y doctorado con cuatro (4) puntos.
- Contenidos y metodología. La evaluación de este criterio se realizó por parte del comité de dirección según su experiencia y criterio administrativo se ordenaron las propuestas teniendo en cuenta el cumplimiento del objetivo planteado y se categorizaron de uno a cuatro, siendo uno la más distante del objetivo y cuatro la más cercana.

Una vez tipificados todos los oferentes según los criterios evaluados, se realizó una matriz de proveedores (ver Tabla 11), la cual se analizó por parte del comité de alta dirección y se seleccionaron dos (2) proveedores los cuales serán los que impartirán la capacitación del programa básico de liderazgo. Los proveedores seleccionados fueron el C y el D.

Tabla 11. Matriz selección proveedor formación

PROVEEDOR	EXPERIENCIA	PRECIO	FORMACIÓN ACADÉMICA	CONTENIDOS METAS	TOTAL
A	2	1	2	1	6
B	1	2	2	2	7
C	4	3	4	4	15
D	3	4	3	3	13

Con base en las propuestas elegidas, fue diseñado el programa para ser impartido en tres módulos, con una intensidad de 84 horas presenciales, y 20 horas virtuales que comprenden 7 cursos de 2 horas y 2 cursos de 3 horas. Así mismo en cada temática se realizará como mínimo un taller práctico y adicionalmente se debe dejar un compromiso para que cada asistente aplique lo visto según la temática expuesta, a continuación se describe cada uno de los módulos con sus temáticas, objetivos, contenidos, modalidad e intensidad horaria:

4.1.1 Módulo 1. Líder de sí mismo

4.1.1.1 Temática 1. Liderazgo desde el interior.

Objetivo. Crear un escenario a través del cual el participante pueda reconocer y promover desde su propio ser, la construcción fundamental del pensamiento y la acción coherente, como un principio estructural del liderazgo. Antes de accionar la estrategia y los valores de la organización, todo líder tendrá que sumergirse en sus propios terrenos para trabajar desde su propia visión y el autogobierno de sus emociones, su compromiso y sentido de pertenencia.

Contenido. Esta temática comprende el siguiente contenido a ser impartido en 8 horas:

- Liderazgo: Función o relación.
- Organizar en futuro: Proactividad y grandeza.
- Resultados vs. Decisiones.
- La malla de valor personal para establecer las más firmes creencias.
- Humildad para crecer.
- La grandeza interna del pensamiento y la acción: Visión, ética, acción y resultados.

4.1.1.2 Temática 2. Consciencia del liderazgo.

Objetivo. Crear un escenario a través del cual los participantes puedan identificar de forma conciente, las variables más importantes y estratégicas del liderazgo personal y el autoconocimiento; y su impacto en el desarrollo, la transformación y la generación de valor para su vidas y todos sus entornos. Al final, todos los participantes podrán conectar sus acciones a los principios fundamentales del liderazgo humano, reconociendo cómo éste es mucho más que una opción y se convierte en una función vital para el ser humano.

Contenido. El siguiente temario será impartido en 8 horas

- Direccionamiento estratégico de nuestra propia vida.
- El liderazgo conciente. La reflexión y articulación de nuestras acciones con los principios gobernantes del liderazgo.
- La malla de valor y su alineación con la visión personal.
- Proactividad y centro de influencia. Autogobierno y responsabilidad propia.
- Ampliación de la consciencia del liderazgo personal.

- Conciencia de nuestras necesidades. Gestión personal del cambio.
- Cómo Influir en los demás desde nuestro propio carácter.

4.1.1.3 Temática 3. Inteligencia emocional y trascendental.

Objetivo. Identificar la estructura que compone la inteligencia emocional y cómo se articula en la inteligencia de liderazgo para generar la resonancia necesaria dentro de los escenarios en donde el líder se relaciona y suministra las herramientas más efectivas para que desde el liderazgo se gestionen de forma efectiva las relaciones con sus equipos de trabajo.

Contenido. A desarrollar en 8 horas:

- La inteligencia emocional y la inteligencia técnica (IQ).
- El liderazgo resonante y sus efecto en la generación de climas sanos y productivos.
- Centros emocionales de la inteligencia emocional (IE).
- La empatía del líder y su efecto relacional en los equipos.
- Generación de climas emocionalmente sanos en medio de las presiones.

4.1.1.4 Temática 4. Gestión del estrés e inteligencia emocional. Modalidad Virtual.

Objetivo. Proporcionar herramientas sencillas y muy efectivas para reducir el estrés del día a día, y gestionar mejor las emociones.

Contenido. A desarrollar en tres horas:

- Técnicas de relajación inmediata
- Técnicas de relajación profunda
- Priorizar las tareas
- Saber decir No
- Conseguir actividades y espacios de relajación y disfrute
- Inteligencia emocional
- Superar las dificultades
- Buenos hábitos de trabajo y salud

4.1.2 Módulo 2. Líder consolidador de equipo

4.1.2.1 Temática 1. Dirección de equipos de alto desempeño

Objetivo. Identificar las fuerzas internas del equipo y cómo articularlas para que se dirijan con potencia al logro de las metas, formulando un estilo de pensamiento basado en la confianza. El líder aprenderá como emplear las estrategias más efectivas para incorporar a su centro relacional, ideas, esfuerzos y relaciones dentro de los colaboradores de su equipo.

Contenido. Para ser impartido en 8 horas.

- Equipos vs grupos. Cuándo se requieren las fuerzas comunes.
- Estilos de liderazgo para dirigir equipos de alto desempeño.
- Empoderamiento y delegación como recursos del liderazgo más efectivo.
- La motivación vista desde el liderazgo para promover las acciones enfocadas.
- El centro de relacionamiento y cómo atraer a las personas que gravitan fuera de éste.
- Gestión del significado. Las decisiones del líder que impactan en la vida de sus colaboradores.

4.1.2.2 Temática 2. Coaching, mentoring y feedback

Objetivo. Permitir que los participantes reconozcan el valor del conocimiento en sus equipos de trabajo y cómo éste debe ser gestionado para que las personas encuentren verdaderas razones para elevar su sentido y su desempeño. Gestionar el conocimiento a través del coaching o el mentoring permitirá que las personas sean por si mismas capaces de potenciar sus fuerzas y generar cambios en sus hábitos de pensamiento y comportamiento desarrollando sus propios talentos para lograr cambios en su realidad.

Contenido. Para ser impartido en 8 horas.

- Coaching: El liderazgo llevado a la acción.
- Los paradigmas que impiden desarrollar a otros desde el coaching. Temores y resistencias del líder para desarrollar a otros.
- Beneficios del coaching y el mentoring para el líder, sus liderados y la empresa. Desarrollo colectivo.
- ¿Cuándo hacer coaching y para qué hacerlo?

- ¿Qué tipo de coaching podría emplear de acuerdo a las variables: conocimiento vs motivación?
- Los diálogos profundos y la preguntas para ir al centro.
- Sistema Grow del coachig. Metodología para desarrollar talentos en potencia.

4.1.2.3 Temática 3. Comunicación para influir positivamente.

Objetivo. Permitir que los líderes en la empresa comprendan las dinámicas comunicativas a través de un aprendizaje activo, fortaleciendo su sistema de comunicación interpersonal sin generar conflictos y empleando las estrategias de comunicación efectiva del liderazgo como son la asertividad, la escucha empática y la escucha activa, y gestionar los focos y ejes estratégicos de la comunicación y la retroalimentación.

Contenido. Para ser impartido en 8 horas.

- Comunicación e influencia.
- La comunicación bidireccional del liderazgo y la retroalimentación.
- Los diálogos estratégicos y su efecto en la construcción de la confianza en doble vía.
- Tres focos estratégicos y sus ejes para comunicar de forma efectiva y asertiva.
- Foco 1: Construir/ Foco 2: Comunicar / Foco 3: Cambiar.
- La asertividad como estrategia de comunicación en tiempos de alta presión.
- La escucha empática y activa para escuchar desde la verdad.
- Los lenguajes corporales y la generación de mensajes profundos.

4.1.2.4 Temática 4. Feedback efectivo. Modalidad Virtual.

Objetivo. Desarrollar las técnicas para dar feedback positivo y negativo con el fin de cambiar el comportamiento de las personas y mejorar sus resultados.

Contenido. Para ser impartido en 3 horas.

El poder del feedback positivo

- Cuándo dar feedback
- Consejos prácticos para dar feedback positivo

Y desarrolla también las principales cuestiones del feedback negativo:

- Obstáculos y miedos
- El poder del feedback negativo
- Cuándo dar feedback negativo

- Consejos prácticos para dar feedback negativo

4.1.2.5 Temática 5. Mentoring. Modalidad Virtual.

Objetivo. Motivar al mentor a implicarse al máximo en el proceso de mentorización

Contenido. Para ser impartido en dos horas. Se expone el conjunto de herramientas para realizar bien la mentorización, y los trucos prácticos para superar los principales obstáculos.

- Gestión de expectativas
- Escucha activa
- Zona de confort
- Networking
- Errores típicos a evitar

4.1.2.6 Temática 6 Coaching para managers. Modalidad virtual.

Objetivo. Aplicar las herramientas principales del coaching al día a día de los responsables de personas en la empresa.

Contenido. Para ser impartido en dos horas:

- Herramientas de coaching para el liderazgo de equipos
- Jefe-coach versus jefe-controlador
- Utilizar preguntas para lograr el compromiso de los empleados
- Escucha activa
- Aprovechamiento de las fortalezas y debilidades del equipo
- Desarrollo y mejora del rendimiento del empleado: Zona de confort
- Aprendizaje continuo del equipo
- Modelo GROW para la resolución de problemas

4.1.2.7 Temática 7. Trabajo en equipo. Modalidad virtual.

Objetivo. Lograr uno de los objetivos más importantes en cualquier organización: que sus empleados trabajen en equipo y alcancen objetivos ambiciosos.

Contenido. Para ser impartido en dos horas:

- Alineamiento de objetivos personales en objetivo común del equipo
- Aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo
- Construir confianza
- Generosidad
- Establecer una comunicación abierta
- Saber recibir feedback
- Motivación del equipo
- Construir un equipo de alto rendimiento

4.1.3 Módulo 3. Líder de resultados.

4.1.3.1 Temática 1. Productividad y equipos autodirigidos.

Objetivos.

- Contribuir al desarrollo de las competencias de construcción de equipos, que permitan a los integrantes incrementar su productividad y desarrollar su automotivación, compromiso y su influencia positiva sobre otros.
- Brindar un espacio de construcción colectivo que permita la implementación de técnicas que contribuyan al mejoramiento de las personas y los resultados como parte del día a día.

Contenido. Para ser impartido en 8 horas.

- El modelo D.A.R.
- Convenio de gestión - confianza y diálogo
- Confianza y acuerdos
- Proceso de un equipo de alto desempeño
- Curva de desempeño del equipo -La ecuación de alto desempeño
- De las relaciones a los resultados

4.1.3.2 Temática 2. Toma de decisiones.

Objetivos.

- Desarrollar el proceso racional para la toma de decisiones.
- Incorporar las habilidades y los criterios a considerar en el proceso de toma de decisiones de negocios.
- Promover el análisis individual, el trabajo de equipo y la participación personal en sesiones plenarias.

Contenido. Para ser impartido en 8 horas:

- Análisis de Decisiones de Negocios: Introducción a la proceso de toma de decisiones. Los principales problemas en la toma de decisiones. El paradigma del proceso de toma de decisiones lineales. Problemas y decisiones. Criterios y alternativas.
- El trabajo en Equipo y las Decisiones Empresariales. Caso: Supervivencia, la importancia del trabajo en equipo en las decisiones empresariales.
- Definición de problemas y decisiones: Identificación del problema. Diferencia entre problemas y decisiones. Identificación de los hechos relevantes. Elección de alternativas y la formulación de la decisión final.
- Análisis de criterios, alternativas e implementación de las decisiones: Criterios de decisión. Elaboración de todas las alternativas. Aspectos positivos y negativos de cada alternativa. La implementación de decisiones.
- Decisiones y responsabilidades de la empresa: integrando el modelo de toma de decisiones empresariales: El proceso integral de toma de decisiones. Los problemas organizacionales en la toma de decisiones. Las decisiones y la selección del equipo de trabajo.
- Decisiones Empresariales y Análisis de la Información: Qué es analizar la información. Los datos estratégicos. Datos vs. Información. Información para la toma de decisiones.

4.1.3.3 Temática 3. Gerencia del tiempo.

Objetivos:

- Fortalecer en los participantes el valor del tiempo e identificar las áreas de mejora, y cómo el mismo debe ser aprovechado para orientarse el logro y así, obtener resultados.
- Transmitir las herramientas necesarias para establecer prioridades y clasificar en orden de importancia los asuntos personales y laborales que les permitan orientarse al logro de objetivos.
- Gestionar el tiempo como un recurso estratégico para mejorar la productividad.

Contenido. Para ser impartido en 4 horas:

- Cómo lograr que el tiempo trabaje para usted, implementando las cuatro estrategias del modelo total de "Calidad de Tiempo".
- Cómo descubrir las resistencias personales que bloquean la capacidad de lograr resultados. Cómo Establecer la dirección del cambio conductual necesario para superar las resistencias.
- Cómo Organizarse a sí mismo

- Cómo establecer prioridades, tanto en el trabajo como en los demás aspectos de la vida. Cómo poner en el orden adecuado los aspectos de "ser", "tener" y "hacer", en relación con la eficacia personal y profesional.
- Cómo incorporar estrategias prácticas para incrementar su capacidad de lograr resultados. Cómo lograr Rendimiento Creciente en la Acción.
- Cómo implementar la Eliminación y la Delegación Efectiva.

4.1.3.4 Temática 4. Presentaciones efectivas

Objetivo. Identificar y analizar las competencias fundamentales que un líder debe aplicar en los procesos de comunicación presencial garantizando la total atención y comprensión de los participantes.

Contenido. Para ser impartido en 4 horas.

- Manejo del cuerpo como la primera herramienta efectiva.
- Lectura de las respuestas del interlocutor.
- Técnica para despertar interés en la contraparte.
- Manejo de interrupciones o creación de espacios de participación y opinión.
- Los pasos básicos de toda presentación.

4.1.3.5 Temática 5. Visión y análisis estratégico.

Objetivos:

- Brindar al participante los conceptos básicos acerca de la estrategia, su origen, evolución y proceso de creación así como generar reflexión acerca de las características del líder estratega en relación consigo mismo y su aplicación en el trabajo.
- Revisar los principales elementos de los diferentes tipos de gestión: Estratégica, táctica y operativa y su relación con el rol en la organización.

Contenido. Para ser impartido en 12 horas:

- Generando Pensamiento Estratégico: Introducción a la estrategia. Estrategia militar y deportiva.
- Formulación de Estrategias y Proceso de Planeación: El concepto de estrategia. Las 5 P de la estrategia.
- Construyendo la estrategia en las organización (Eficacia. Eficiencia y efectividad)
- Matriz de mejoramiento continuo
- Gestión estratégica, táctica y operativa

- Nivel de contribución de la gestión a los objetivos estratégicos: Productividad Personal. Productividad del área.

4.1.3.6 Temática 6. Tomar decisiones sin equivocarse. Modalidad virtual.

Objetivo. Aprender a tomar decisiones claves a tiempo sin caer en los errores típicos

Contenido. Para ser impartido en dos horas:

- Evitar los 4 errores típicos en la toma de decisiones
- Identificar la opción dominante y generar alternativas
- Adaptar soluciones de otros ámbitos e industrias
- Testar hipótesis mediante pilotos
- Sacar el máximo provecho de los expertos
- Tomar distancia emocional antes de decidir
- Herramienta 10/10/10
- Prepararse para el peor escenario
- Premorten

4.1.3.7 Temática 7. Reuniones efectivas. Modalidad virtual

Objetivo. Lograr que las reuniones sean cortas, productivas y creativas

Contenido. Para ser impartido en dos horas:

- Uso de la agenda
- Definición de objetivos
- Gestión de participantes
- Diálogo robusto
- El poder de las preguntas
- Gestión del tiempo en la reunión
- Plan de acción y seguimiento

4.1.3.8 Temática 8. Gestión del tiempo. Modalidad virtual.

Objetivo. Aprender y aplicar técnicas revolucionarias para gestionar el tiempo y multiplicar los resultados

Contenido. Para ser impartido en dos horas:

- Establecer prioridades claras en su trabajo
- Liberarse de la esclavitud de lo urgente con la matriz Importante vs. Urgente
- Identificar sus actividades de alto valor y de bajo valor
- Identificar sus ladrones de tiempo y eliminarlos
- Multiplicar por cuatro sus resultados aplicando el principio 80/20
- Matriz importante vs urgente
- Reuniones efectivas
- Trucos para gestionar el email

4.1.3.9 Temática 9. Cómo ponerse metas y cumplirlas. Modalidad Virtual

Objetivo. Adquirir técnicas para definir objetivos, planificarlos y lo más importante, lograrlos.

Contenido. Para ser impartido en dos horas:

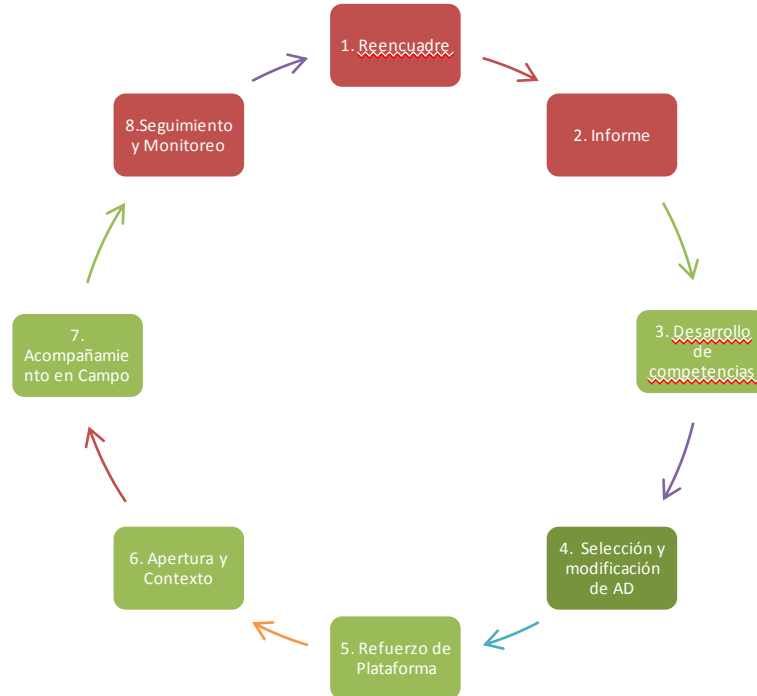
- Priorizar sus metas en el trabajo y en la vida
- Definir sus metas de forma que se cumplan
- Modelo SMART
- Planificar sus acciones
- Monitorizar el cumplimiento de objetivos
- Perseverar en sus objetivos

4.2 PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

El plan de desarrollo individual con base en competencias permite que cada uno de los asistentes a través de la implementación de la metodología de “Competencias con valor” sea retroalimentado por parte del jefe inmediato y adicionalmente se elabore de manera conjunta y con el apoyo de Gestión Humana un plan de desarrollo individual que permita cerrar las brechas establecidas; para la realización de este programa se tendrá en cuenta la siguiente metodología:

4.2.1 Metodología. La metodología comprende un círculo virtuoso de pasos tal y como se muestran en la Figura 13.

Figura 13. Plan de desarrollo individual



A continuación se define cada una de las etapas del plan de desarrollo individual:

Reencuadre. Etapa que tiene por objetivo reforzar los conceptos básicos de las técnicas de Retroalimentación. Incluye el desarrollo de píldoras y la consulta de material visual a través de plataforma online.

Sensibilización y Explicación de Informe. Tiene por objetivo brindar herramientas para conocer a profundidad los contenidos del informe y que los líderes logren su total comprensión.

Desarrollo de competencias de liderazgo. Tiene por objetivo desarrollar la capacidad del líder para retroalimentar en un contexto. Incluye el desarrollo de un taller específico de retroalimentación para implementar el aprendizaje por moldeamiento a través de juegos de roles iniciales.

Selección y mejoramiento de actividades de desarrollo. Tiene por objetivo orientar la acción para encaminar el proceso de desarrollo. Está basado en el modelo 70-20-10.

Refuerzo de la plataforma. Su objetivo es fortalecer el uso de la herramienta tecnológica de la cooperativa.

Apertura y contexto del proceso con todos los colaboradores del área. Su objetivo es alinear propósitos y objetivos.

Acompañamiento. Su objetivo es asegurar el desarrollo del proceso. El alcance del acompañamiento involucra al jefe(s) y subalterno en presencia de Gestión Humana.

Seguimiento y Monitoreo. Tiene por objetivo garantizar que no se generen consecuencias negativas sino que se apalanque el desarrollo de las personas. Tiene una duración de dos semanas. Busca mantener un óptimo clima laboral.

4.3 PROGRAMA COACHING PERSONALIZADO

El objetivo de este programa es fortalecer el perfil de liderazgo de cada uno de los asistentes, tomando como base el diagnóstico realizado a través de la herramienta DISC. Las fases del programa son:

4.3.1 Generación de contexto. En esta primera fase además de arrancar con el Proceso de Coaching el objetivo es conocerse y generar un marco de confianza y apertura entre ambos. El Coach explicará los detalles del Proceso, su marco y reglas del juego y a su vez el Coachee comentará su situación actual, sus retos u objetivos iniciales, las expectativas que trae.

4.3.2 Observación e indagación. Consistirá en obtener información e indagar sobre la Situación Actual del Coachee, para entenderla mejor, para detectar hechos, creencias y juicios, para chequear y comprender lo que le preocupa, clarificando expectativas y preguntando sobre la Situación Ideal o logros que el Coachee quiere alcanzar.

4.3.3 Feedback. Consiste en resumir y entender la situación actual del Coachee, interpretando su historia y narración. De forma respetuosa, se le devuelve y espeja

la propia observación, contrastando información y validando la información para reducir la brecha interpretativa entre su Hacer y el Entender del coach.

Se le muestra al Coachee como se le ve, mostrándole su estructura de coherencia y pensamiento así como las incongruencias que se haya podido detectar. Con el Feedback se incrementa su nivel de conciencia acerca de su comportamiento y lo que le separa de la situación ideal planteada y las nuevas posibilidades que se le ofrecen. Esta fase servirá para puntualizar o redefinir los Objetivos de Proceso.

4.3.4 Acción. Consiste en transformar los problemas en retos declarados, estableciendo Planes de Acción y enfocando al Coachee hacia el objetivo o meta que quiere alcanzar mediante su compromiso de actuación.

Se acompaña el diseño, evaluación y puesta en marcha de distintas alternativas conducentes a lograr los objetivos marcados. Dependiendo de los objetivos, su complejidad, número y tamaño; puede ser aconsejable que el Coachee establezca objetivos y planes intermedios y/o desagregados.

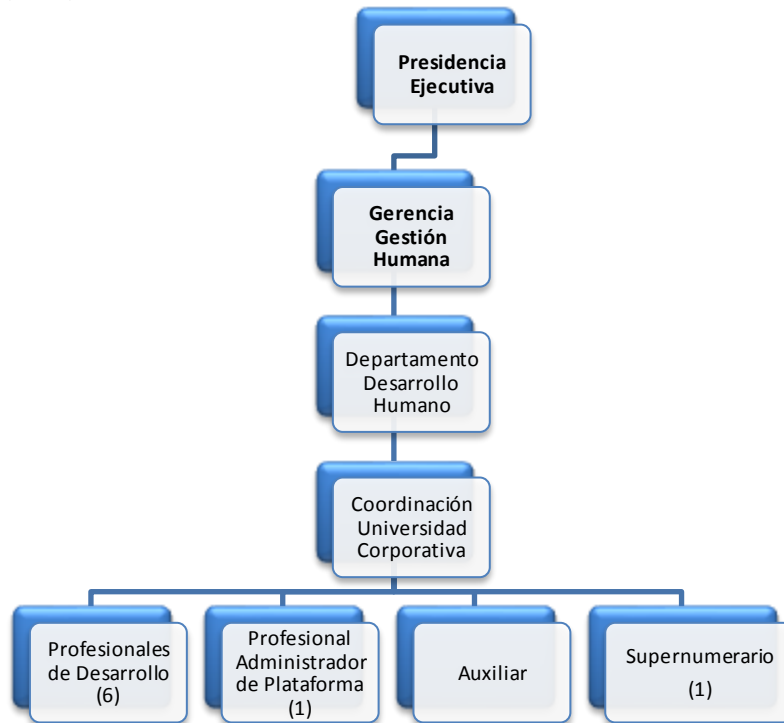
4.3.5 Seguimiento. Se acompaña al Coachee en todo el proceso desde su diseño hasta su puesta en marcha. Es importante que los objetivos que se definan sean ambiciosos pero no por ello menos realistas. Tienen que ser además, específicos, claros y medibles en el tiempo. Junto con los Planes de Acción se deben de plantear indicadores de seguimiento que permitan al Coachee saber cómo va alcanzando sus objetivos.

4.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCUELA

La implementación de la escuela de liderazgo en Financiera Comultrasan permitirá que cada uno de las personas que tiene personas a cargo pueda cerrar las brechas de desarrollo en lo correspondiente a las competencias de: inspirar talento, visión estratégica y toma de decisiones.

Este programa se integrará y liderará a través de una de las áreas de la gerencia de Gestión Humana, como es la Universidad Corporativa, la cual cuenta con un director, un coordinador, un auxiliar y un profesional de plataforma virtual y 7 profesionales de desarrollo, los cuales realizan la función de facilitadores de todos los empleados en los procesos de selección, inducción, reinducción, acompañamiento a agencias y Coaching entre otras. Ver Figura 14.

Figura 14. Organigrama Universidad Cooperativa



4.4.1 Programa básico de liderazgo. No obstante que este programa hará parte de la universidad y que ya se tienen definidas las competencias, los temas a capacitar, sus objetivos, la intensidad horaria y la modalidad B- Learning, el rol de los profesionales de la universidad será un poco más logístico por cuanto la formación a los 44 asistentes de agencia se realizará por medio de proveedores externos como consultores y universidades que se ajusten a los temas y modalidades ya definidas y establecidas por la escuela de liderazgo.

Teniendo en cuenta que la modalidad es tanto presencial como virtual, se plantea que los contenidos virtuales se realicen antes de asistir a la parte presencial y aprovechar este espacio para realizar actividades vivenciales como casos, talleres y juegos de roles que permitan apropiar el conocimiento de una forma más andragógica y experimental.

Igualmente se propone que se asigne compromisos a los asistentes de agencia participantes, que les permita poner en práctica los temas vistos.

- Lanzamiento del programa. El lanzamiento del programa se realizará en la primera semana del mes de julio de 2015 en las instalaciones del edificio principal de Financiera Comultrasan; al evento estarán invitados los empleados de la alta y

media dirección y los directivos de las empresas aliadas, para ello se contará con un conferencista de reconocimiento nacional del sector empresarial o deportivo.

Se dará a conocer la creación de la escuela de liderazgo, su objetivo, alcance y participantes entre otros, igualmente se compartirá el contenido de cada uno de los tres módulos de la escuela como son: programa básico de liderazgo, programa de desarrollo individual y programa de coaching.

- Lugar. El programa se desarrollará en la ciudad de Bucaramanga en el edificio principal de Financiera Comultrasan, al cual se desplazarán todos los asistentes.

Iniciación del programa básico de liderazgo. El desarrollo del programa se plantea realizarlo en la ciudad de Bucaramanga a la cual se desplazarían todos los 44 asistentes de agencia, divididos en dos (2) grupos, el primer grupo estaría el día lunes y martes, y el segundo grupo el miércoles y jueves. El programa se haría una vez durante la segunda semana de cada mes, durante los meses de julio, agosto, septiembre y octubre.

- Presupuesto. Se observa en la Tabla 12.

Tabla 12. Presupuesto programa básico

CONCEPTO	VALOR
LANZAMIENTO DEL PROGRAMA	\$ 8.000.000
COSTO DE LOS FACILITADORES DE LOS DOS GRUPOS	\$ 120.000.000
TRANSPORTE DE LOS ASISTENTES	\$ 12.800.000
ALOJAMIENTO DE LOS ASISTENTES	\$ 24.000.000
ALIMENTACION DE LOS ASISTENTES	\$ 8.800.000
TOTAL	\$ 173.600.000

4.4.2 Plan de desarrollo individual. La realización de este programa se hará directamente por la dirección de desarrollo humano y la coordinación de clima y cultura quienes se desplazarán a cada una de las agencias y realizarán un trabajo de forma personalizada con los asistentes. Este programa iniciará en la tercera semana del mes de julio del presente año y terminará el mes de febrero de 2016.

El presupuesto del plan de desarrollo individual se observa en la Tabla 13.

Tabla 13. Presupuesto plan desarrollo individual

CONCEPTO	VALOR
TRANSPORTE 2 EMPLEADOS GH	\$ 6.200.000
ALOJAMIENTO	\$ 2.000.000
ALIMENTACIÓN	\$ 2.500.000
TOTAL	\$ 10.700.000

4.4.3 Programa de coaching. Este programa se realizará de forma grupal según el estilo de liderazgo resultante en el diagnóstico del DISC de los asistentes, para ello se reunirán en la ciudad de Bucaramanga en dos sesiones durante el período comprendido entre agosto del presente año y febrero del 2016.

El presupuesto del programa de coaching se observa en la Tabla 14.

Tabla 14. Presupuesto programa coaching

CONCEPTO	VALOR
COSTO DEL FACILITADOR	\$ 24.000.000
VIÁTICOS DEL FACILITADOR	\$ 6.000.000
TRANPORTE DE LOS ASISTENTES	\$ 6.200.000
ALOJAMIENTO DE LOS ASISTENTES	\$ 5.600.000
ALIMENTACIÓN	\$ 2.800.000
TOTAL	\$ 44.600.000

El presupuesto total de la implementación de la escuela de liderazgo para los tres programas tendrá un costo total de \$228.900.000,00 COP.

Una vez finalizado el programa se solicitará a cada jefe inmediato se realice una nueva evaluación de desempeño con el propósito de validar el cierre de las brechas de desarrollo y a su vez conocer la evolución de cada asistente como resultado de la aplicación del programa de liderazgo.

De igual manera, los aprendices evaluarán a los facilitadores, según el formato mostrado en el anexo E, en el cual se incluyen variables como el proceso en general, la metodología, el expositor, el contenido y su aplicación y la logística.

5. CONCLUSIONES

El diseño de la escuela de liderazgo permite que la entidad cuente con una guía estructurada para el proceso de formación de sus líderes – asistentes.

Los programas de formación existentes en la cooperativa en su gran mayoría contribuyen al desarrollo de competencias duras, y técnicas, con la incorporación de la escuela de liderazgo, se fortalecerá el desarrollo de competencias blandas lo cual consolidará aún más la Universidad Corporativa.

Con el diseño y posterior implementación de este programa se contribuye a estandarizar un estilo de dirección acorde a la cultura de la organización.

La realización de programas como el propuesto permite elevar el nivel de motivación y conocimiento de los asistentes y esto se debe ver reflejado en la consecución de las metas corporativas.

Se cuenta ahora con un modelo propio de formación en liderazgo acorde a las necesidades internas de la organización, disminuyendo así el riesgo de contratar proveedores de conocimiento que no se ajusten a los requerimientos.

La formación de los 44 asistentes permitirá impactar a más de 500 empleados que se encuentran bajo su direccionamiento, es decir el 45% del total de los empleados de la cooperativa.

Se espera que con el diseño y aplicación de la escuela de liderazgo se contribuya al mejoramiento del clima organizacional.

La implementación del programa a los asistentes permitirá fidelizar, desarrollar y consolidar cada uno de los equipos de trabajo a su cargo.

El diseño de la escuela de liderazgo para los asistentes de agencia contribuye de forma fundamental en la creación de programas de liderazgo a la medida para los demás cargos que tienen personal bajo su línea de mando.

El diseño e implementación de la escuela del liderazgo cuenta con el aval de la Presidencia Ejecutiva lo cual le da la trascendencia que requiere el programa, toda vez que este tema hace parte del plan prospectivo de la cooperativa.

La adecuada implementación del programa permitirá ratificar en la entidad, que teniendo líderes capacitados, motivados y competentes, ellos se convierten en referente para los demás empleados de la entidad.

La formación exitosa debe hacerse con base en análisis previo de necesidades puntuales, y deberá ser flexible de tal manera que permita ajustarse a los requerimientos de cada persona en particular.

Una forma de flexibilizar la formación es la inclusión de programas de desarrollo individual y de coaching, a través de los cuales se imparte formación a la medida y personalizada.

BIBLIOGRAFÍA

AVOLIO, Bruce J. y BASS, Bernard M. (1995). You can bring a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development.

AVOLIO, Bruce; KAHAI, Surinder y REGATE, George. Implicaciones para la teoría, la investigación y la práctica, 2000

BASS, M B "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future. Trends, (pp. 155-164).

BASS, B.M. Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York, 1985.

BLAKE, Robert y McCANSE, Anne Adams. Leadership Dilemmas-Grid Solutions. Citado por: LOPEZ G., Francisco. Teoría administrativa y estilos gerenciales; sep. 2010, p. 114.

BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. En: Human resource management. [en línea]. Vol. 30, No. 4 (1991). [Consultado 15 jun. 2012].

BOLMAN, Lee y DEAL, Terrence. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 4 ed. Wiley, 2010.

CASILLAS S., Juan Carlos. Aportaciones de la teoría de la autopoiesis al análisis de las instituciones de educación superior. En: Perfiles Educativos. [En línea]. Vol. 28, No. 114 (2006); pp. 90 - 130. [Consultado 1 Ago. 2012]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13211405.pdf>

CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. Madrid, 2005, 883 p. Tesis (Doctor). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

GRAEN ,G.-UHL-BIEN, M: Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, 1995.

HERNANDEZ S., Roberto; FERNANDEZ C., Carlos y BAPTISTA L., Pilar. Metodología de la investigación. 1 ed. México: McGraw Hill, 1991. 505 p.

HOUSE, Robert J. y ADITYA, Ram N. The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis? En: Journal of management. [en línea]. Vol. 23, No. 3 (1997); p. 410. [consultado 13 jul. 2012]. Disponible en <http://jom.sagepub.com/content/23/3/409.short>

HOUSE, Robert y TERENCE, Mitchell. Path-Goal Theory of Leadership. En: Journal of contemporary Business Otoño de 1974 p. 81

Impact-Psy – Diagnóstico y Evaluación - Bucaramanga – Colombia, Tomado textualmente.

LORD, Foti y DE VADER, C. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. Organizational 1984.

MEJÍA, Estella y ZEA, Alina. Caracterización de los estilos de liderazgo de las ONG ambientales más importantes en Antioquia. Citado por MEJÍA, Estella, ZEA, Alina y PEREZ O., Giovanni. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. En : Dyna. Vol. 71, No. 143; (nov. 2004), p.13-23

PALOMO V. María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 6 edición. Madrid: ESIC, 2010. p. 32-33

Plataforma virtual Moodle tomado textualmente de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Moodle>

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Joan M., (2008). Management. Citado por: AGUIRRE, Homero y VILLAREAL, Mario. El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa. En: Contribuciones a la economía. [En línea]. feb. 2012. [consultado 7 jun. 2012]. Disponible en <<http://www.eumed.net/ce/2012/amva.html>>

TANNENBAUM, Robert y SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern?. Citado por: CHAMORRO MIRANDA, Diana. Factores determinantes del estilo de liderazgo del director. Madrid, 2005. p. 37

TRIPP Y CUEVAS, Gloria. Educación a distancia en un programa semi escolarizado de la UABC: auto evaluación bajo una visión sistémica. Ensenada B.C., 2008, 143 p. Tesis (Maestría). Universidad Autónoma de Baja California.

THOMPSON, Michael D. Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. En: Sex Roles. [en línea]. Vol. 42, No. 11/12, (2000). [Consultado 18 jun. 2012]. Disponible en< <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/225375061/13997AAAB4E6EE7B92A/1?accountid=30799>>

VROOM, Victor y YETTON, Phillip. Leadership and Decisions Making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973, p 198.

YUKL, Gary. Leadership in organizations. Citado por LOPEZ GALLEGO, Francisco. Liderazgo. En: Teoría administrativa y estilos gerenciales. 2010.

YUKL, Gary. Leadership in Organizations. Citado por CHAMORRO.

YUKL, Gary y VAN FLEET, David D. Theory and research on leadership in organizations. En: Handbook of industrial and organizational psychology. [en línea]. Vol. 3, (1992); pp. 147–197. [Consultado 24 feb. 2012].

ZENDEH, Alireza B.; AALY, Samad; DARYANI, Shahram M.; VAZIFEHKHORANI, Behroz. A Fuzzy Expert System for Determining a Right leadership style; Jul. 2011, p. 18

ANEXOS

ANEXO A. Test D-GLOBAL

(Recuerde no existen respuestas "correctas" o "incorrectas" - se le pide que elija las respuestas que MÁS LE GUSTAN y aquellas que MENOS LE GUSTAN)



		Más	Menos
1a	Las personas me respetan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1b	Tiendo a ser una persona amable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1c	Acepto a la vida como viene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1d	Las personas dicen que tengo una fuerte personalidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2a	Encuentro difícil relajarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2b	Tengo un círculo muy amplio de amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2c	Siempre estoy listo para ayudar a otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2d	Me gusta comportarme correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Más	Menos
3a	Tiendo a hacer lo que se me pide.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3b	Me gustan que las cosas estén limpias y ordenadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3c	Las personas no pueden rebajarme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3d	Disfruto haciendo cosas divertidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4a	Respeto a mis mayores y a aquellas personas en autoridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4b	Siempre estoy dispuesto a tomar riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4c	Creo que las cosas resultarán bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4d	Siempre estoy dispuesto a ayudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Más	Menos
5a	Soy una persona limpia y ordenada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5b	Soy muy activo, tanto en el trabajo como en mis pasatiempos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5c	Soy una persona tranquila y calmada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5d	Generalmente hago las cosas a mi manera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6a	Estoy contento con la vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6b	Confío en las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6c	Me gusta la tranquilidad y el silencio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6d	Tengo una actitud muy positiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7a	Tengo mucha fuerza de voluntad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7b	Siempre pongo atención a lo que dicen los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7c	Trato de ser servicial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7d	Estoy siempre contento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8a	Soy seguro de mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8b	Las personas dicen que soy una persona comprensiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8c	Tengo una actitud tolerante hacia la vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8d	Expreso mis opiniones con seguridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9a	Nunca pierdo mi temperamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9b	Me gusta que las cosas sean precisas y correctas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9c	Soy una persona muy segura de mí misma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9d	Disfruto de las bromas y chistes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10a	Mi comportamiento es bien disciplinado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10b	Las personas me ven como alguien amable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10c	Estoy siempre en movimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10d	Persevero hasta que consigo lo que quiero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Más	Menos
11a	Disfruto competir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11b	No me tomo la vida muy seriamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11c	Siempre considero a los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11d	Soy una persona simpática.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12a	Soy muy persuasivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12b	Me veo a mí mismo como una persona calmada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12c	Tengo una actitud de modestia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12d	Usualmente se me ocurren ideas originales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13a	Me gusta mucho ayudar a otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13b	No me gusta tentar al destino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13c	No me rindo fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13d	Las personas disfrutan mi compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14a	Tiendo a ser una persona precavida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14b	Soy una persona muy decidida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14c	Soy bueno convenciendo a los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14d	Usualmente soy una persona amigable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15a	No me asusto fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15b	Las personas encuentran mi compañía estimulante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15c	Siempre estoy dispuesto a seguir órdenes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15d	Soy más bien una persona tímida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16a	Siempre estoy dispuesto a cambiar mis opiniones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16b	Disfruto de una buena discusión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16c	Soy una persona fácil de llevar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16d	Siempre miro el lado positivo de la vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Más	Menos
17a	Soy una persona muy sociable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17b	Tengo bastante paciencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17c	Soy del tipo de personas auto-suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17d	Raramente alzo mi voz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18a	Siempre estoy listo y dispuesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18b	Siempre estoy ansioso de probar cosas nuevas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18c	No me gustan las discusiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18d	Las personas me describen de espíritu alegre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19a	Disfruto asumiendo un riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19b	Soy muy receptivo con las ideas de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19c	Siempre soy cortés y educado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19d	Soy más bien una persona moderada que extrema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20a	Soy una persona más bien indulgente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20b	Soy una persona sensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20c	Tengo mucha energía y vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20d	Me puedo mezclar en cualquier ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21a	Disfruto conversando con las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21b	Controlo mis emociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21c	Soy muy convencional en mi apariencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21d	Tomo decisiones rápidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22a	Tiendo a guardar mis emociones para mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22b	La precisión es muy importante para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22c	Me gusta decir lo que se me viene a la cabeza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22d	Soy muy amigable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Más	Menos
23a	Me gusta manejar las cosas con diplomacia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23b	Soy una persona muy osada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23c	A la mayoría de la personas les caigo bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23d	Me siento satisfecho con la vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24a	Soy una persona obediente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24b	Siempre estoy dispuesto a intentarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24c	Lealtad es una de mis fortalezas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24d	Soy una persona atractiva para los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25a	Tiendo a ser del tipo de persona más bien agresiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25b	Me gusta divertirme y tengo mucha personalidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25c	Las personas me ven como alguien fácil de conover.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25d	Soy más bien una persona tímida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26a	Soy bueno motivando a los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26b	Paciencia es una de mis mayores fortalezas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26c	Soy cuidadoso en decir la frase correcta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26d	Tengo un fuerte deseo de ganar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27a	Soy una persona fácil de llevar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27b	Me da bastante satisfacción ayudar a otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27c	Siempre pienso las cosas muy bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27d	Prefiero hacer las cosas ahora que después.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28a	Soy bueno analizando situaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28b	Me vuelvo inquieto fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28c	Pienso cómo mis decisiones pueden afectar a otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28d	Las personas me ven como relajado y fácil de tratar.		
-----	--	---	---

ANEXO B. Informe de resultados D-GLOBAL generado por el aplicativo *select*



Informe automatizado

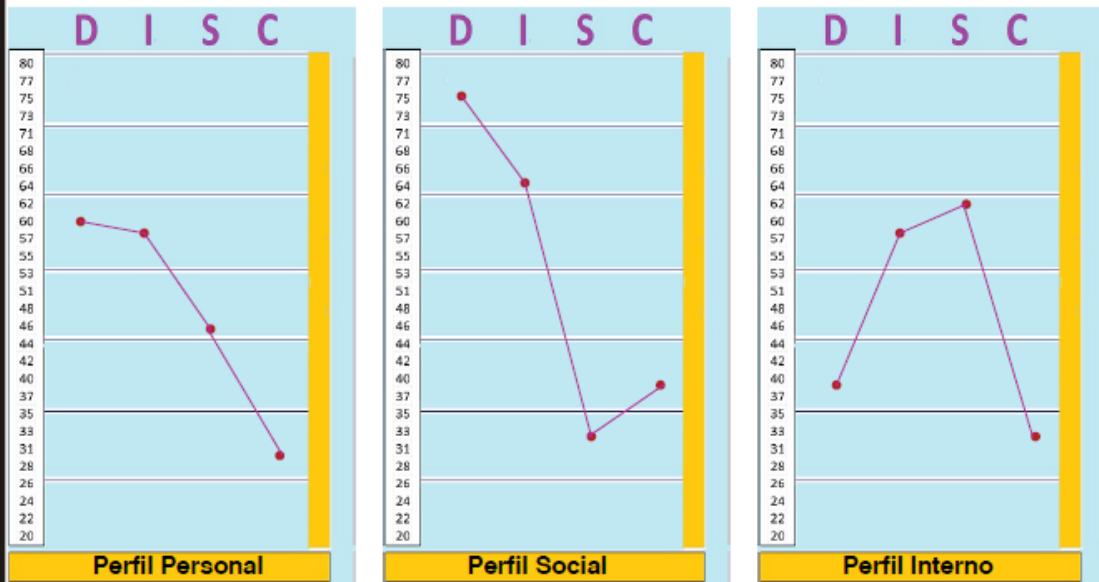
Exige la experticia profesional en psicología. Las afirmaciones que contiene requieren ser validadas a través de entrevistas y/o otras técnicas de evaluación.

Empresa cliente:
FINANCIERA COMULTRASAN

D-GLOBAL (Estilos de Comportamiento)

Nombre	JAVIER QUINTERO	Cédula	91268383
Género	Masculino	Código de Usuario	37-2026
Edad	46 Años	Baremo	Hombres Adultos
Escolaridad	Post-Grado	Fecha de Aplicación	2013-05-15
Teléfono	3158586401	Perfil	D- GLOBAL
E-mail	javierquintero9@hotmail.com		

PERFIL GRÁFICO DE JAVIER QUINTERO



Describe la imagen que tiene la persona de si misma.

Describe la imagen social que la persona quiere proyectar.

Describe el estilo de comportamiento con el que la persona se siente más cómoda y que asume cuando se encuentra bajo presión.

TENDENCIAS (R)



TENDENCIAS (L)

Estilo cognitivo	Racional		x		Emocional	
	Procesa información general		x		Procesa información específica	
	Reflexivo		x		Efusivo	
	Lógico/sistemático			x	Evita el orden	
Ritmo de Trabajo	Rápido	x			Lento	
	Organizado y detallista		x		Descuidado con los detalles	
	Pragmático, activo	x			Imaginativo, sin prisa	
	Le gusta la rutina			x	Prefiere variedad en la tarea	
	Tolera la frustración	x			Sensible-se afecta	
	Necesita reconocimiento				x	Independiente
Normas y Valores	Conciliador/evita el conflicto				x	Busca el control y el desafío
	Valora la meta/tarea	x				Valora las relaciones
	Descuida la norma				x	Preocupado por la norma
	Escéptico, lógico y reservado		x			Independiente/generalista
	Abierto al cambio, dinámico	x				Estable, busca la coherencia
	Extrovertido		x			Reservado
	Busca la relación e influencia		x			Prefiere trabajar solo
Interacciones Sociales	Seguidor del grupo				x	Lider-Independiente
	Aventurero/deshinibido		x			Tímido/cohibido/reservado
	Asertivo	x				Temeroso
	Cauteloso		x			Confía en los demás
	Autocontrolado		x			Expresivo

Exigente, directo frente a los otros					x
Delega					x
Toma decisiones					x
Asume riesgos					x
Acepta ideas nuevas					x
Planifica					x
Persuade y motiva a los demás					x
Facilita el diálogo					x
Capacidad de influencia					x
Ayuda a los demás					x
Emplea el carisma personal					x
Se concentra				x	
Es diplomático				x	
Sigue procedimientos				x	
Se controla				x	
Es prudente				x	
Verifica la calidad de su trabajo				x	
Tiene paciencia	x				
Coopera	x				
Desarrolla rutinas	x				
Es atento	x				
Es ecuánime	x				

Tendencia alta

DOMINANTE

ORIENTACIÓN A LA CONDUCTA

Conducta orientada a la acción (¿QUÉ?), a la rápida solución de problemas, a la toma de decisiones y a la asunción de riesgos

CARACTERÍSTICA BÁSICA

Personas decididas, rápidas, continuamente en pos de resultados concretos.
En sus excesos los D pueden mostrarse prepotentes, poco considerados de los sentimientos ajenos y escasamente cuidadosos de los detalles.

LAS TENDENCIAS DE ESTA PERSONA INCLUYEN

Obtener resultados inmediatos
Generar acción
Aceptar retos
Tomar decisiones rápidas
Cuestionar el orden establecido
Asumir autoridad
Manejar dificultades
Resolver problemas

VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN

Persona de resultados

ESTA PERSONA DESEA UN AMBIENTE QUE INCLUYA

Poder y autoridad
Prestigio y retos
Oportunidades para logros
Individuales
Amplio campo de acción
Respuestas directas
Oportunidades para progresar
Estar libre de supervisión y controles
Muchas actividades nuevas y variadas

ESTA PERSONA TRABAJA MEJOR CON OTROS QUE

Sopesen los pros y los contras calculen riesgos
Sean precavidos
Estructuren un ambiente predecible
Investiguen datos
Reflexionen antes de decidir
Reconozcan las necesidades de los demás

PARA SER MÁS EFECTIVA, ESTA PERSONA NECESITA

Recibir tareas difíciles
Comprender que necesitan de los demás
Basar las técnicas en la experiencia práctica
Recibir un sobrepago ocasional
Identificarse con un grupo
Verbalizar las razones que sustentan sus conclusiones
Estar consciente de las sanciones existentes
Controlar su ritmo de trabajo y relajarse más

MOTIVADOR

Resultados

TEMOR BÁSICO

El fracaso

LIDERAZGO

Autoritario

FORTALEZA PARA LA VENTA

Cierre de negocios

PUNTOS FUERTES

- (F) Capacidad para decir no
- (F) Presiona decisiones impopulares
- (F) Asertivo
- (F) Pensamiento estratégico

POSIBLES LIMITACIONES

- (L) Pasa por encima de prerrogativas.
- (L) Actúa impacientemente
- (L) Inspira temor a los demás
- (L) Pasa por encima de las personas
- (L) Puede ser rudo o sarcástico
- (L) Desanima cuando no está al frente de algo.
- (L) Es crítico y dado a encontrar defectos
- (L) Puede ser desatento con pequeñas cosas
- (L) Se encuentra insatisfecho con el trabajo rutinario.
- (L) Tienen resistencia a participar en grupos y pertenecer a equipos.

PERFIL LABORAL

Características laborales propias de personas con su estilo de respuestas:

Es una persona que intenta conscientemente modificar los pensamientos y acciones de los demás. Es astuta identificando y manipulando los motivos que cada individuo tiene, para así orientar el comportamiento de dicha persona hacia un fin predeterminado.

Es clara sobre los resultados que desea pero a veces no los revela de inmediato.

Presenta los resultados que desea sólo después de haber preparado y predispuesto a la otra persona, otorgando autoridad a quienes buscan poder, ofreciendo su amistad a quienes desean ser aceptados y seguridad a los que desean un ambiente predecible.

Puede ser encantadora en sus interacciones. Es persuasiva para conseguir ayuda cuando debe terminar detalles repetitivos y que requieren mucho tiempo. Con frecuencia las personas experimentan sentimientos encontrados respecto a esta persona; por un lado, se siente atraída hacia ellos; por otro lado, se siente curiosamente distanciada de ellos. Otros se pueden sentirse "usados" por sus poderes manipuladores. Aunque a veces infunde temor en los demás y anula sus decisiones, por lo general es estimada por sus compañeros de trabajo, pues emplea su habilidad de expresión verbal para persuadir a los demás siempre que le sea posible. Claramente prefieren lograr sus metas persuadiendo y logrando la cooperación de las personas, en vez de imponer su mando.

Acepta la agresión y aparenta no tener mucha necesidad de afecto. Tiene como meta en su trabajo el control de su ambiente o de sus oyentes. Juzga a otros por la forma como proyectan su fuerza personal, su carácter y su poder social e influye sobre ellos con su encanto, orientación, intimidación y uso de recompensas.

Actúa como un agente que "mueve a la gente"; inicia, exige, felicita, llama al orden y sanciona. Abusa con la actitud de "el fin justifica los medios". Al trabajar bajo presión se torna manipulador, pendenciero o beligerante. Teme a ser demasiado blando; perder estatus social.

Si desarrollara más sensibilidad genuina y estuviera más dispuesto a ayudar a los demás a tener éxito en su propio desarrollo personal sería más eficaz.

NIVELES DE INTENSIDAD

Intensidad	D: Dominante	I: Influyente	S: Estable	C: Concienzudo
1	Modesto	Reservado	Enérgico	Sarcástico
2	Dependiente	Cohibido	Frustrado por el orden	Falto de tacto
3	Inseguro	Retraído	Franco	Obstinado
4	Reservado	Cauteloso	Criticón	Decafiante
5	Bondadoso	Pesimista	Enfocado al cambio	Rebelde
6	Calmado	Suspicioso	Impaciente	Arbitrario
7	Conservador	Tímido	Impulsivo	Tenaz
8	Dócil	Controlado	Inquieto	Sólido
9	Considera los pros y contras	Lógico	Descontento	Estricto
10	Realista	Objetivo	Exigente	Independiente
11	Moderado	Reflexivo	Animado	Perseverante
12	Sencillo	Juicioso	Alerta	Dogmático
13	Autocrítico	Observador	Extrovertido	Finge y/o oculta
14	Intencional	Convinciente	Voluble	Inconformista
15	Independiente	Seguro	Estable	Evasivo
16	Rápido	Encantador	Amable	Sensato
17	Competitivo	Extrovertido	Prudente	Susceptible
18	Seguro de sí mismo	Generoso	Privado	Análítico
19	Curioso	Sociable	Relajado	Establece altos criterios
20	Decidido	Agradable	Ineficiente	Limitado
21	Audaz	Influyente	Atento	Prudente
22	Arriesgado	Confiado	Posecivo	Cortés
23	Contundente	Autosuficiente	Sereno	Convencional
24	Exigente	Emotivo	Trabaja en equipo	Metódico
25	Autoritario	Impulsivo	Predecible	Diplomático
26	Atrevido	Persuasivo	Leal	Investigador
27	Directo	Gregario	Paciente	Preciso
28	Egocéntrico	Entusiasta	Pasivo	Perfeccionista

Esta parte del reporte toma en consideración cada estilo de conducta por separado y utiliza palabras que reflejan la intensidad de las tendencias en cada dimensión.

Cada columna lista en orden descendente rasgos altos, medianos y bajos característicos de cada factor. Es decir, los primeros en la lista reflejan niveles altos de intensidad en cada uno de los cuatro factores, mientras que los últimos de la lista describen características de personas con baja intensidad en los mismos.

Esta lista de rasgos representa para cada persona fortalezas o debilidades, según se analice en el contexto que demanda un trabajo en particular.

En el informe que produce el sistema, las palabras resaltadas en las cuatro columnas son adjetivos que describen los comportamientos típicos de la persona evaluada.

ANEXO C. Test de evaluación de competencias 360 Human Capital

<i>Financiera</i>		<i>COMULTRASAN</i>			
VALORACION DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO					
Nombre del evaluador:		Cargo:		Agencia	
Nombre del funcionario:		Cargo:		Fecha de valoración:	
Marque con una X según el desempeño del funcionario y a su vez justifique la opción que eligió.					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	OCASIONAL- MENTE 25%	LA MITAD DEL TIEMPO 50 %	FRECUENTE- MENTE 75%	SIEMPRE 100%	ARGUMENTO
Inspirar Talento: Orientar y motivar las acciones de otros, asegurando el éxito en los resultados, a través del ejemplo, actuaciones proactivas, delegación de actividades y retos a los miembros del equipo de trabajo. Implica el desarrollo de competencias en el talento humano, creando oportunidades de crecimiento integral y de reconocimiento.					
Visión Estratégica: Implica entender los aspectos claves del sector y del negocio, formulando estrategias y opciones para alinear la gestión y los resultados sostenibles. Consiste en vincular la visión de largo plazo de la Cooperativa con los resultados del área.					
Toma de Decisiones: Consiste en analizar y evaluar las situaciones oportunamente, basados en hechos y datos objetivos; generando alternativas e identificando estrategias y acciones a seguir. Implica medir riesgos y asumir las decisiones tomadas como propias.					
Firma Gerente/Director Comercial _____					

REPORTE INDIVIDUAL

Evaluación de Competencias

Mayra Alejandra Garcia Solano

ASISTENTE DE AGENCIA



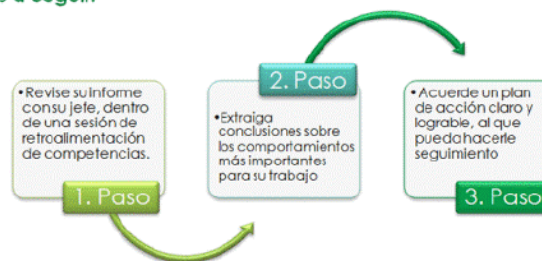
Introducción

El reporte que usted encontrará a continuación le permitirá conocer los resultados de la valoración del modelo de competencias establecidas para la organización y para su cargo. Estos resultados le permitirán evidenciar los avances en su proceso de mejoramiento laboral y de crecimiento personal e impactar el cumplimiento de nuestras metas organizacionales.

Con el contenido de este informe usted podrá:

1. Comparar sus resultados frente al promedio de la familia de cargos por cada una de las competencias valoradas.
2. Identificar las competencias en fortaleza y oportunidad desde el punto de vista de su autoevaluación, la evaluación de su jefe, de un colega y un colaborador en caso de tenerlo, dentro de los Resultados por Competencias.
3. Detectar el conjunto de fortalezas y oportunidades de ciertos comportamientos que han sido percibidos por sus evaluadores.
4. Crear un Plan de Desarrollo de acuerdo con las principales oportunidades de mejora que se han establecido en el proceso de retroalimentación con su jefe, desde el punto de vista de sus comportamientos evaluados en cada competencia, así- como las de experiencia y necesidades de formación.

Pasos a Seguir:





HC - HUMAN CAPITAL
SEELIGER Y CONDE

Empleado	Mayra Alejandra Garcia Solano
Cargo	ASISTENTE DE AGENCIA
División	Agencia Valledupar
Familia de Cargo	Coordinación Táctica
Fecha	2014/03

Organizacional		
Abreviación	Competencia	Descripción
O. Resultados	Orientación a Resultados	Realizar el trabajo con determinación, cumpliendo o sobrepasando los estándares de excelencia establecidos para asegurar el logro y la sostenibilidad de nuestra Cooperativa. Significa cumplir los compromisos con oportunidad y calidad, enfrentando los obstáculos con creatividad y generando oportunidades de mejora continua.
O. Servicio	Orientación al Servicio	Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, reconociéndolos como la razón de ser de la Financiera Comultrasan; demostrando disposición permanente de ayuda cálida y eficiente orientándose al fortalecimiento de la imagen y el posicionamiento de los productos y servicios de la Cooperativa.
T. Equipo	Trabajo en Equipo	Generar sinergias que permitan interacción articulada dentro de la Cooperativa, entendiendo el negocio como un todo y no de forma individual. Implica comunicarse asertivamente, demostrando un alto grado de compromiso con otros, construyendo aportes que generen valor y permitan alcanzar los objetivos compartidos.
V. Negocio	Visión de Negocio	Tener visión integral de la Cooperativa, identificando oportunidades, enfocándose a la acción y a las decisiones en virtud de la dinámica interna y del mercado. Implica proponer nuevas ideas y llevarlas a cabo buscando que se concreten y generen valor a los grupos de interés.
G. Cambio	Gestión del Cambio	Entender, considerar y adaptar posiciones o puntos de vista diferentes a la propia realidad, si la situación lo requiere. Implica tener la disposición a aceptar y asumir el cambio mediante la reorientación de ideas, actividades y/o procesos a la luz de las nuevas realidades del entorno y de la Cooperativa.

Ac SENDO



Liderazgo		
Abreviación	Competencia	Descripción
I. Talento	Inspirar Talento	Orientar y motivar las acciones de otros aportando en la consecución y el éxito en los resultados a través del ejemplo, actuaciones proactivas, delegación de actividades y retos a su equipo de trabajo. Implica el desarrollo de competencias y del talento humano, creando oportunidades de crecimiento integral y de reconocimiento.
V. Estratégica	Visión Estratégica	Formular estrategias y opciones viables que permitan alinear la gestión individual con los resultados sostenibles. Implica entender los aspectos claves del sector y del negocio, vinculando la visión de largo plazo de la Cooperativa con los resultados del área.
T. Decisiones	Toma de Decisiones	Generar oportunamente alternativas, estrategias y acciones efectivas analizando y evaluando las situaciones a las que se enfrenta, focalizándose en hechos y datos objetivos. Implica calcular riesgos, potencializar oportunidades y asumir las decisiones tomadas como propias.

TABLA DE DATOS GENERAL

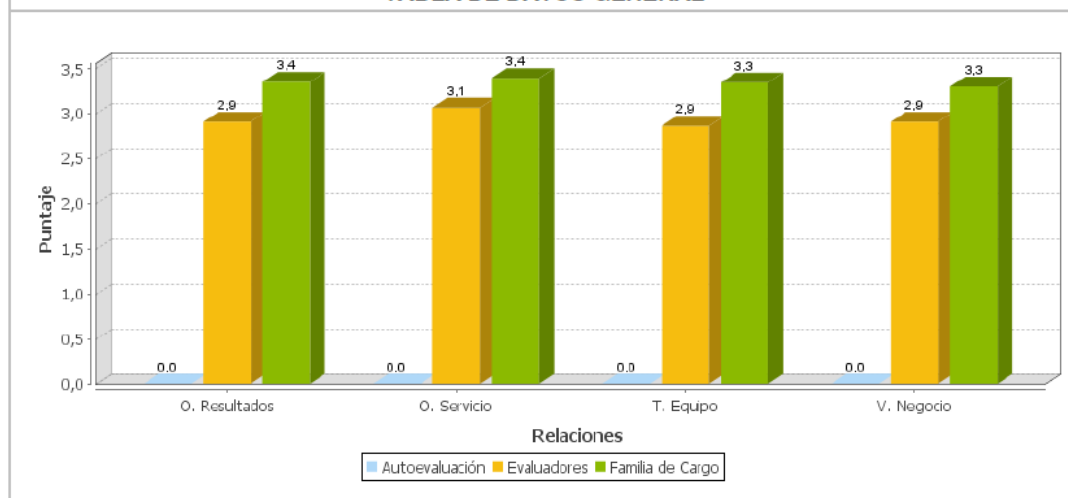
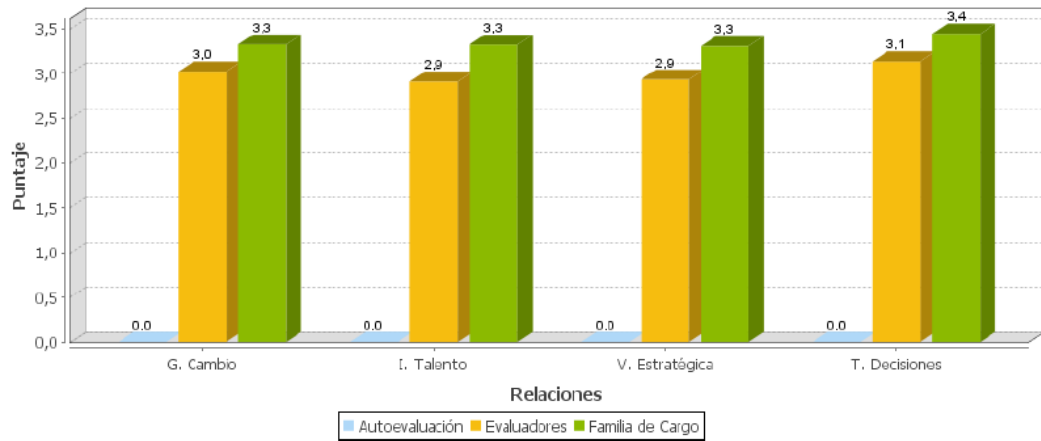




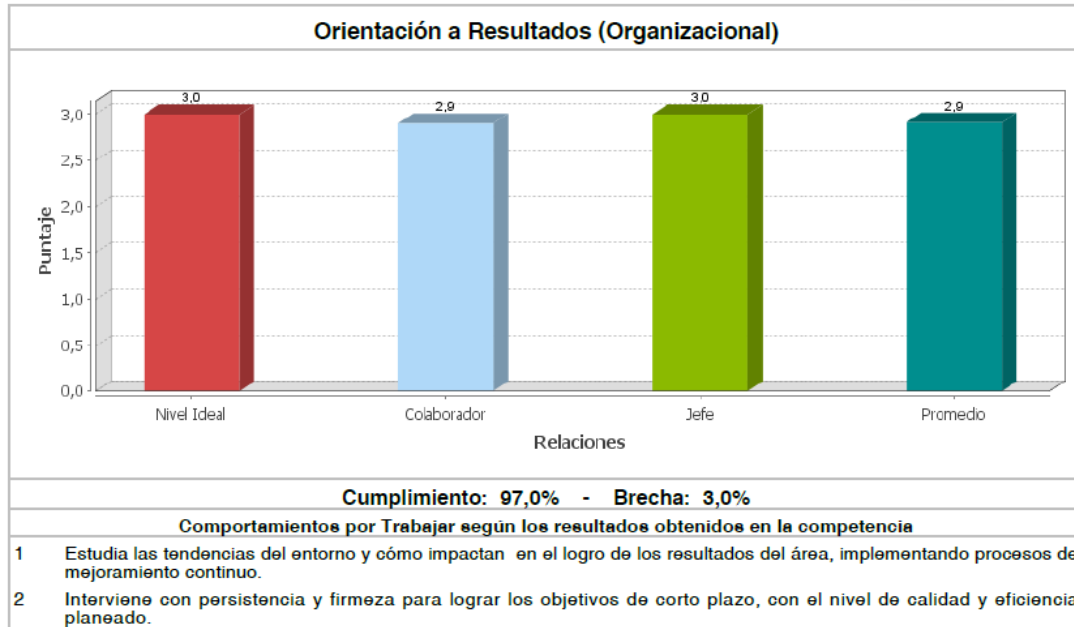
TABLA DE DATOS GENERAL



Promedio General Valoración de Competencias

Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	3,0	3,3

Competencia	Colaborador	Jefe	Promedio con auto evaluación	Promedio sin auto evaluación	Promedio Familia de Cargo
O. Resultados	2,9	3,0	-	2,9	3,4
O. Servicio	3,0	3,2	-	3,1	3,4
T. Equipo	2,8	3,2	-	2,9	3,3
V. Negocio	2,9	3,0	-	2,9	3,3
G. Cambio	3,0	3,8	-	3,0	3,3
I. Talento	2,8	3,5	-	2,9	3,3
V. Estratégica	2,9	3,0	-	2,9	3,3
T. Decisiones	3,0	4,0	-	3,1	3,4
TOTAL	2,9	3,3	-100,0	3,0	3,3



Niveles de Cumplimiento			
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

Promedio General Orientación a Resultados		
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	2,9	3,4

Orientación a Resultados	
Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Interviene con persistencia y firmeza para lograr los objetivos de corto plazo, con el nivel de calidad y eficiencia planeado.	3,0
Estudia las tendencias del entorno y cómo impactan en el logro de los resultados del área, implementando procesos de mejoramiento continuo.	3,0
Verifica el cumplimiento de los procesos y estándares de las labores asignadas frente a los obstáculos que se puedan presentar y sugiere mejoras.	3,0
Verifica el cumplimiento de los procesos y estándares de las labores asignadas frente a los obstáculos que se puedan presentar y sugiere mejoras.	3,0
Propone sistemas de medición prácticos buscando efectividad en sus resultados; lo cual requiere priorizar las tareas y la gestión de su área.	3,0
Propone sistemas de medición prácticos buscando efectividad en sus resultados; lo cual requiere priorizar las tareas y la gestión de su área.	3,0



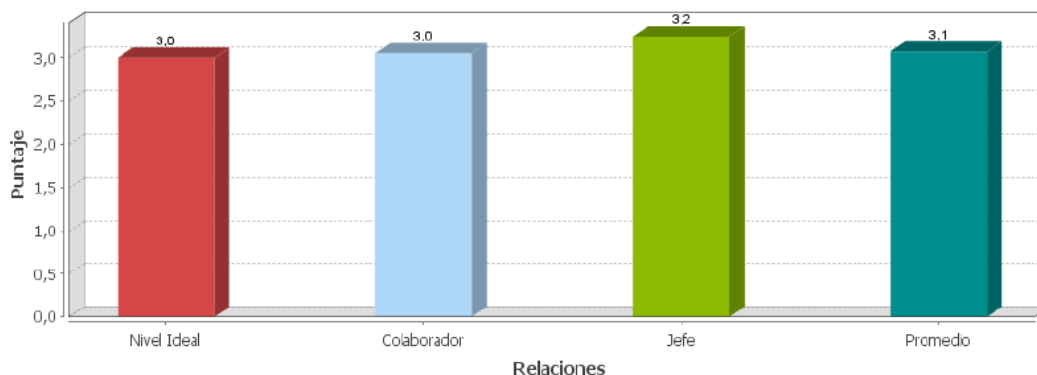
HC - HUMAN CAPITAL
SEELIGER Y CONDE

Interviene con persistencia y firmeza para lograr los objetivos de corto plazo, con el nivel de calidad y eficiencia planeado.	2,9
Estudia las tendencias del entorno y cómo impactan en el logro de los resultados del área, implementando procesos de mejoramiento continuo.	2,7

Acse^o
ndo



Orientación al Servicio (Organizacional)



Cumplimiento: 100,0% - Brecha: 0,0%

Comportamientos por Trabajar según los resultados obtenidos en la competencia

- 1 Guía alternativas que garanticen soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes de manera amable y cálida.

Niveles de Cumplimiento

0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

Promedio General Orientación al Servicio

Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	3,1	3,4

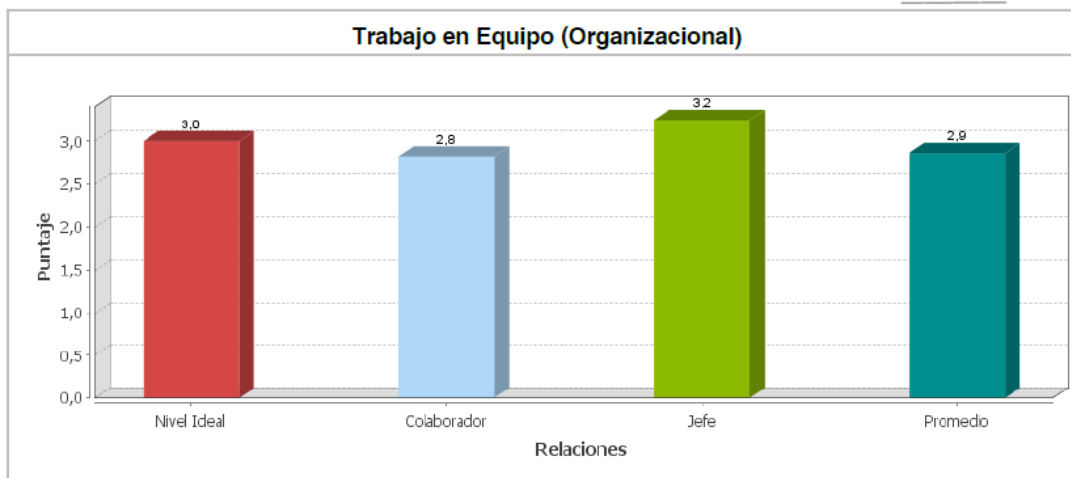
Orientación al Servicio

Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Mantiene comunicación abierta con sus clientes internos y externos buscando conocer sus necesidades y expectativas, posicionando el modelo de servicio de la Cooperativa.	4,0
Mantiene comunicación abierta con sus clientes internos y externos buscando conocer sus necesidades y expectativas, posicionando el modelo de servicio de la Cooperativa.	3,1
Apoya con su equipo el cumplimiento de las necesidades del cliente interno y externo, atendíéndolas eficientemente y generando fidelización.	3,1
Valida la implementación y cumplimiento de las normas de servicio en su equipo de trabajo, haciendo seguimiento a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	3,1
Valida la implementación y cumplimiento de las normas de servicio en su equipo de trabajo, haciendo seguimiento a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	3,0
Apoya con su equipo el cumplimiento de las necesidades del cliente interno y externo, atendíéndolas eficientemente y generando fidelización.	3,0
Guía alternativas que garanticen soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes de manera amable y cálida.	3,0



HC - HUMAN CAPITAL
SEEJIGER Y CONDE

Guía alternativas que garanticen soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes de manera amable y cálida.	2,9
--	-----



Cumplimiento: 95,5% - Brecha: 4,5%

Comportamientos por Trabajar según los resultados obtenidos en la competencia

- 1 Ofrece una disposición incondicional para aportar en el desarrollo de otros y en sus conocimientos alineados con objetivos comunes; asimismo monitorea el cumplimiento de las prioridades de sus superiores.
- 2 Llega a acuerdos con los diferentes miembros del equipo, manteniendo claridad en la oferta de valor presentada y en los compromisos establecidos por los involucrados.
- 3 Promueve relaciones productivas para cumplir los objetivos comunes; mediante un equipo articulado ante las diferentes situaciones.

Niveles de Cumplimiento			
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

Promedio General Trabajo en Equipo		
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	2,9	3,3

Trabajo en Equipo	
Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Llega a acuerdos con los diferentes miembros del equipo, manteniendo claridad en la oferta de valor presentada y en los compromisos establecidos por los involucrados.	4,0
Promueve relaciones productivas para cumplir los objetivos comunes; mediante un equipo articulado ante las diferentes situaciones.	3,0
Coordina equipos y personas para generar acciones encaminadas a la búsqueda del resultados comunes y altos niveles de compromiso.	3,0
Coordina equipos y personas para generar acciones encaminadas a la búsqueda del resultados comunes y altos niveles de compromiso.	3,0
Ofrece una disposición incondicional para aportar en el desarrollo de otros y en sus conocimientos alineados con objetivos comunes; asimismo monitorea el cumplimiento de las prioridades de sus superiores.	3,0



HC - HUMAN CAPITAL
SEELIGER Y CONDE

Llega a acuerdos con los diferentes miembros del equipo, manteniendo claridad en la oferta de valor presentada y en los compromisos establecidos por los involucrados.	2,8
Ofrece una disposición incondicional para aportar en el desarrollo de otros y en sus conocimientos alineados con objetivos comunes; asimismo monitorea el cumplimiento de las prioridades de sus superiores.	2,8
Promueve relaciones productivas para cumplir los objetivos comunes; mediante un equipo articulado ante las diferentes situaciones.	2,7

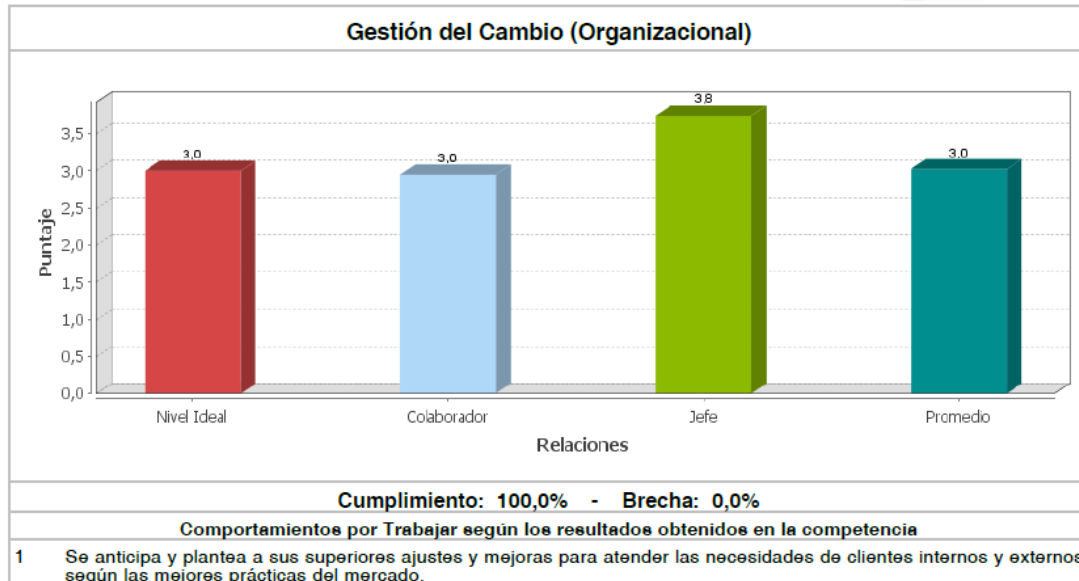


Visión de Negocio (Organizacional)											
<table border="1"> <caption>Relaciones - Puntaje</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nivel Ideal</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>Colaborador</td> <td>2,9</td> </tr> <tr> <td>Jefe</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>2,9</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Puntaje	Nivel Ideal	3,0	Colaborador	2,9	Jefe	3,0	Promedio	2,9
Categoría	Puntaje										
Nivel Ideal	3,0										
Colaborador	2,9										
Jefe	3,0										
Promedio	2,9										
Cumplimiento: 97,0% - Brecha: 3,0%											
Comportamientos por Trabajar según los resultados obtenidos en la competencia											
1	Coordina la ejecución de las mejores practicas del mercado en su área, asimismo las controla con el fin de generar valor.										
2	Implementa proyectos, procedimientos o tareas en su área para aportar en la cadena de valor y generar resultados comunes para la Cooperativa.										
3	Organiza las prioridades de trabajo según los cambios, las tendencias del entorno y de la Cooperativa, teniendo en cuenta los objetivos del área y corporativos.										
Niveles de Cumplimiento											
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%								
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :								
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.								
Promedio General Visión de Negocio											
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo									
-	2,9	3,3									
Visión de Negocio											
Definición del comportamiento			Promedio sin auto evaluación								
Implementa proyectos, procedimientos o tareas en su área para aportar en la cadena de valor y generar resultados comunes para la Cooperativa.			3,0								
Facilita el desempeño de su área, promoviendo ideas que generen impacto para actuar frente a las demandas del entorno.			3,0								
Coordina la ejecución de las mejores practicas del mercado en su área, asimismo las controla con el fin de generar valor.			3,0								
Organiza las prioridades de trabajo según los cambios, las tendencias del entorno y de la Cooperativa, teniendo en cuenta los objetivos del área y corporativos.			3,0								
Facilita el desempeño de su área, promoviendo ideas que generen impacto para actuar frente a las demandas del entorno.			3,0								



HC - HUMAN CAPITAL
SEELIGER Y CONDE

Coordina la ejecución de las mejores practicas del mercado en su área, asimismo las controla con el fin de generar valor.	2,9
Organiza las prioridades de trabajo según los cambios, las tendencias del entorno y de la Cooperativa, teniendo en cuenta los objetivos del área y corporativos.	2,9
Implementa proyectos, procedimientos o tareas en su área para aportar en la cadena de valor y generar resultados comunes para la Cooperativa.	2,8



Niveles de Cumplimiento			
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

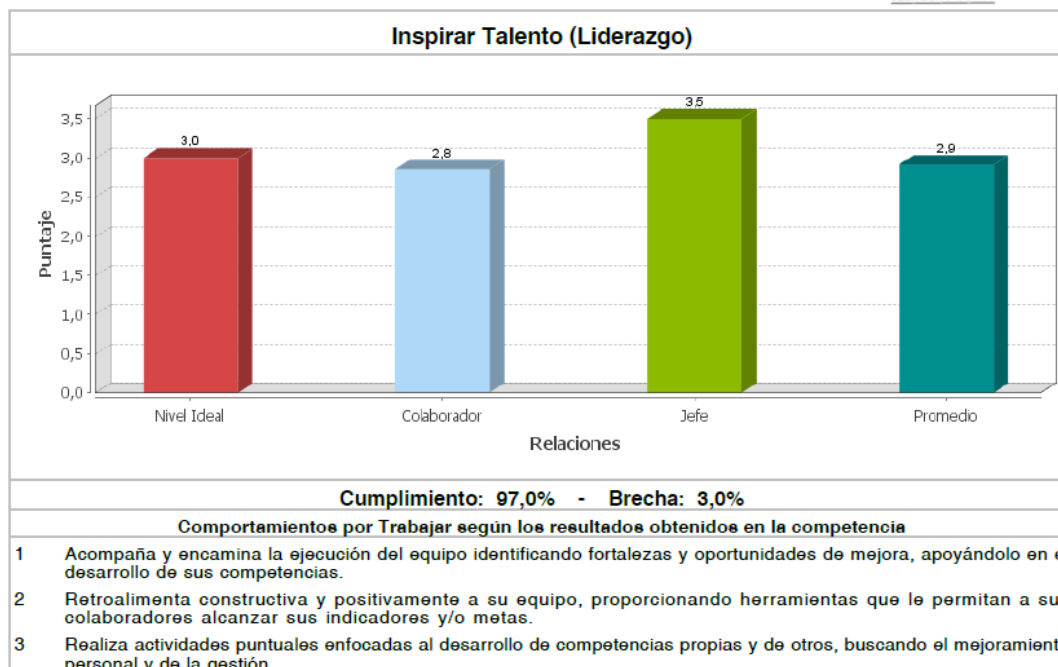
Promedio General Gestión del Cambio		
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	3,0	3,3

Gestión del Cambio	
Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Flexibiliza sus puntos de vista para aprender y generar nuevas acciones con rapidez y efectividad en su área.	4,0
Implementa los cambios organizacionales a su proceso, adaptándolos a sus características, buscando su aplicabilidad y el cumplimiento del objetivo institucional.	4,0
Monitorea y acompaña al equipo de trabajo en la implementación de cambios y en el desarrollo de nuevos proyectos definidos por la institución.	4,0
Se anticipa y plantea a sus superiores ajustes y mejoras para atender las necesidades de clientes internos y externos según las mejores prácticas del mercado.	3,0
Monitorea y acompaña al equipo de trabajo en la implementación de cambios y en el desarrollo de nuevos proyectos definidos por la institución.	3,0
Flexibiliza sus puntos de vista para aprender y generar nuevas acciones con rapidez y efectividad en su área.	3,0
Implementa los cambios organizacionales a su proceso, adaptándolos a sus características, buscando su aplicabilidad y el cumplimiento del objetivo institucional.	3,0



HC - HUMAN CAPITAL
SEELIGER Y CONDE

Se anticipa y plantea a sus superiores ajustes y mejoras para atender las necesidades de clientes internos y externos según las mejores prácticas del mercado.	2,8
--	-----



Niveles de Cumplimiento			
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

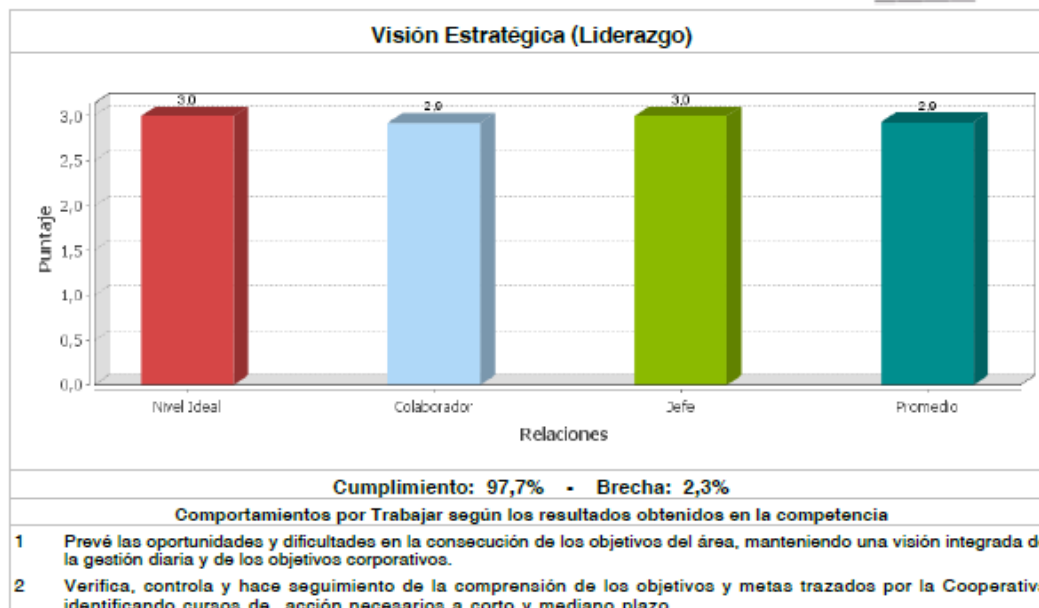
Promedio General Inspirar Talento		
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	2,9	3,3

Inspirar Talento	
Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Actúa de forma coherente cumpliendo permanentemente las normas y políticas organizacionales.	4,0
Retroalimenta constructiva y positivamente a su equipo, proporcionando herramientas que le permitan a sus colaboradores alcanzar sus indicadores y/o metas.	4,0
Actúa de forma coherente cumpliendo permanentemente las normas y políticas organizacionales.	3,3
Acompaña y encamina la ejecución del equipo identificando fortalezas y oportunidades de mejora, apoyándolo en el desarrollo de sus competencias.	3,0
Realiza actividades puntuales enfocadas al desarrollo de competencias propias y de otros, buscando el mejoramiento personal y de la gestión.	3,0
Acompaña y encamina la ejecución del equipo identificando fortalezas y oportunidades de mejora, apoyándolo en el desarrollo de sus competencias.	2,8



HC - HUMAN CAPITAL
SEE LIGER Y CONDE

Retroalimenta constructiva y positivamente a su equipo, proporcionando herramientas que le permitan a sus colaboradores alcanzar sus indicadores y/o metas.	2,7
---	-----



Niveles de Cumplimiento			
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

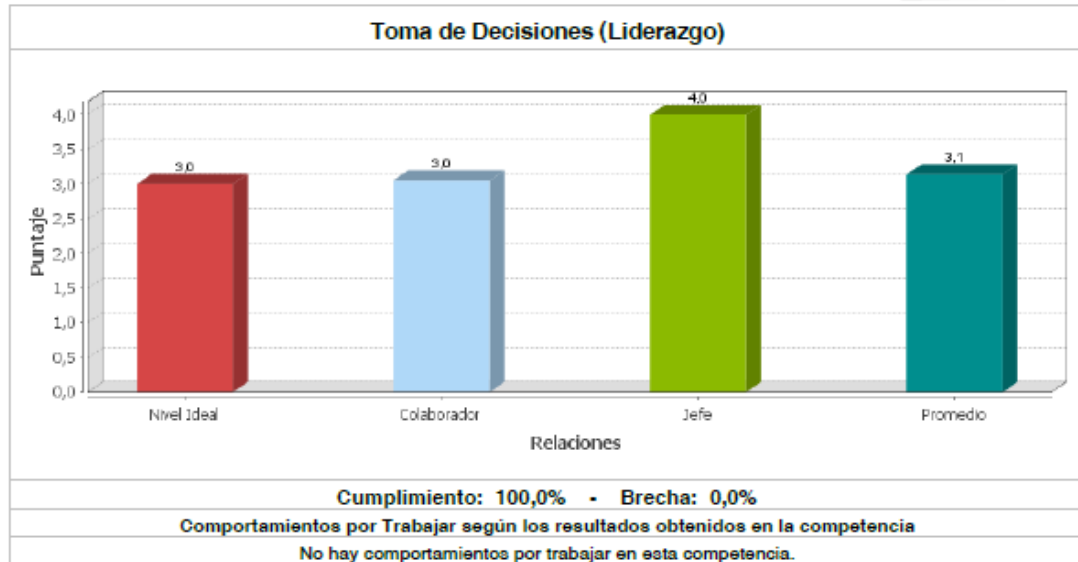
Promedio General Visión Estratégica		
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	2,9	3,3

Visión Estratégica	
Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Promueve planes de acción adecuados para cumplir con las estrategias definidas institucionalmente y lograr los objetivos del área.	3,1
Prevé las oportunidades y dificultades en la consecución de los objetivos del área, manteniendo una visión integrada de la gestión diaria y de los objetivos corporativos.	3,0
Promueve planes de acción adecuados para cumplir con las estrategias definidas institucionalmente y lograr los objetivos del área.	3,0
Verifica, controla y hace seguimiento de la comprensión de los objetivos y metas trazados por la Cooperativa identificando cursos de acción necesarios a corto y mediano plazo.	3,0
Identifica prioridades del proceso alineándolas con los objetivos del área, ejecutando acciones de acuerdo con las políticas y la cultura de la organización.	3,0
Identifica prioridades del proceso alineándolas con los objetivos del área, ejecutando acciones de acuerdo con las políticas y la cultura de la organización.	3,0



HC - HUMAN CAPITAL
SEELIGER Y CONDE

Prevé las oportunidades y dificultades en la consecución de los objetivos del área, manteniendo una visión integrada de la gestión diaria y de los objetivos corporativos.	2,8
Verifica, controla y hace seguimiento de la comprensión de los objetivos y metas trazados por la Cooperativa identificando cursos de acción necesarios a corto y mediano plazo.	2,8



Niveles de Cumplimiento			
0 - 59%	60 - 74%	75 - 84%	85 - 100%
Desarrollo no observable o ausente:	Desarrollo Básico :	Desarrollo superior:	Desarrollo del Hábito :
No se evidencian los comportamientos esperados con la frecuencia suficiente en sus acciones en el día a día.	Evidencia los comportamientos asociados a la competencia observada de manera elemental (apenas el esperado).	Se evidencian comportamientos esperados de la competencia en sus actividades cotidianas.	Sus comportamientos demuestran el desarrollo de la competencia en alto grado, a nivel de experto evidenciable en la mayoría de sus comportamientos.

Promedio General Toma de Decisiones		
Promedio con Autoevaluación	Promedio sin Autoevaluación	Promedio Familia de Cargo
-	3,1	3,4

Toma de Decisiones	
Definición del comportamiento	Promedio sin auto evaluación
Comprende sus límites de autoridad y autonomía, buscando asesoría de otros cuando se enfrenta a situaciones desconocidas o de riesgo.	4,0
Comunica al equipo de trabajo decisiones oportunamente y asume la responsabilidad de las acciones a seguir.	4,0
A través de sus decisiones proporciona soluciones y monitorea el cumplimiento de los cursos de acción definidos.	4,0
Plantea y argumenta las decisiones teniendo previo conocimiento real y objetivo de las situaciones; respetando políticas y normas actuales.	4,0
Comprende sus límites de autoridad y autonomía, buscando asesoría de otros cuando se enfrenta a situaciones desconocidas o de riesgo.	3,4
Plantea y argumenta las decisiones teniendo previo conocimiento real y objetivo de las situaciones; respetando políticas y normas actuales.	3,0
Comunica al equipo de trabajo decisiones oportunamente y asume la responsabilidad de las acciones a seguir.	2,9
A través de sus decisiones proporciona soluciones y monitorea el cumplimiento de los cursos de acción definidos.	2,9



FORTALEZAS Y AREAS DE MEJORA	
FORTALEZAS CONFIRMADAS	AREAS DE MEJORAMIENTO CONFIRMADAS
<p>Son aquellas competencias en las cuales tanto las personas que lo calificaron como usted asignaron una puntuación igual o mayor al mínimo esperado establecido para el cargo. Los evaluadores y usted reconocen como una fortaleza.</p> <ul style="list-style-type: none">- No se presentan competencias	<p>Son aquellas competencias en las cuales tanto las personas que lo calificaron como usted asignaron una puntuación inferior al mínimo esperado establecido para el cargo. Usted concuerda con el resto de los evaluadores, en que son oportunidades de mejora que deben ser tenidas en cuenta para mejorar su desempeño del cargo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Orientación a Resultados- Trabajo en Equipo- Visión de Negocio- Inspirar Talento- Visión Estratégica
FORTALEZAS DESCONOCIDAS	AREAS DE MEJORAMIENTO DESCONOCIDAS
<p>Son aquellas competencias en las cuales las personas que lo calificaron puntuaron igual o por encima del mínimo esperado, mientras usted se calificó por debajo de dicho límite. Los evaluadores reconocen una fortaleza pero usted lo considera como una oportunidad de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none">- Orientación al Servicio- Gestión del Cambio- Toma de Decisiones	<p>Son aquellas competencias en las cuales las personas que lo calificaron puntuaron por debajo del mínimo esperado, mientras usted se calificó por encima de dicho límite. Es una oportunidad de mejora en un área que usted considera que estaba cumpliendo con las expectativas del cargo.</p> <ul style="list-style-type: none">- No se presentan competencias



Comportamientos más frecuentes		
Se presentan cuatro de los comportamientos con los puntajes más altos organizados en orden descendente según los promedios obtenidos		
Comportamiento	Competencia	Promedio sin auto evaluación
Comprende sus límites de autoridad y autonomía, buscando asesoría de otros cuando se enfrenta a situaciones desconocidas o de riesgo.	Toma de Decisiones	4,0
Comunica al equipo de trabajo decisiones oportunamente y asume la responsabilidad de las acciones a seguir.	Toma de Decisiones	4,0
A través de sus decisiones proporciona soluciones y monitorea el cumplimiento de los cursos de acción definidos.	Toma de Decisiones	4,0
Plantea y argumenta las decisiones teniendo previo conocimiento real y objetivo de las situaciones; respetando políticas y normas actuales.	Toma de Decisiones	4,0

Comportamientos menos frecuentes		
Se presentan cuatro de los comportamientos con los puntajes más bajos organizados en orden ascendente según los promedios obtenidos		
Comportamiento	Competencia	Promedio sin auto evaluación
Realiza actividades puntuales enfocadas al desarrollo de competencias propias y de otros, buscando el mejoramiento personal y de la gestión.	Inspirar Talento	2,6
Promueve relaciones productivas para cumplir los objetivos comunes; mediante un equipo articulado ante las diferentes situaciones.	Trabajo en Equipo	2,7
Retroalimenta constructiva y positivamente a su equipo, proporcionando herramientas que le permitan a sus colaboradores alcanzar sus indicadores y/o metas.	Inspirar Talento	2,7
Estudia las tendencias del entorno y cómo impactan en el logro de los resultados del área, implementando procesos de mejoramiento continuo.	Orientación a Resultados	2,7



Comentarios:

A continuación se muestran las respuestas exactas (sin ningún tipo de modificación o edición) dadas por las personas que lo evaluaron.

1. De acuerdo a su cargo es muy dependiente e influyente de la gerente; por que cualquier tipo de decision tomada considero que prevalece la de la gerente y no su punto de vista.
2. funcionario con cargo de asistente de Agencia la cual debe mejorar mas sus actitudes, habilidades y competencias frente a su equipo de trabajo, dedicándose a cumplir con sus funciones como corresponden y preocupándose mas por el otro, convirtiéndose en líder no en jefe.
3. la jefe mayra es una persona justa y equitativa, actua de amnera responsable en las decisiones que toma es un buen lider de grupo
4. Es una persona muy amable y no tien diacriiminacion todo es igual para todos
5. se establecen situaciones, pero cuando uno las va a cumplir,no sabe uno como actuar porque no se habla un mismo lenguaje, y no mide a veces la manera en que se expresa,generando una inconformidad en el ambito de trabajo.
6. para el cargo considero que debe ser mas lider en su equipo de trabajo e instruirse día a día de la política para que pueda ser un apoyo.
7. Es una persona q viene presentando mejoras en el proceso como jefe, siendo mas paciente y tolerante con el cliente interno
8. EXECELENTE SER HUMANO, CONA CLIDAD HUMANA, PROACTIVA SE ANTICIPA PARA LA SOLUCION DEPROBLEMAS, EXCELENTE JEFE CON CAPACIDAD DE ANALISIS Y RESPUESTAS INMEDIATA ANTE POSIBLES SOLUCIONES.

PLAN DE DESARROLLO

En la tabla que encontrará debajo puede escribir su plan de desarrollo, con el fin de potenciar los aspectos que le llevarán a desarrollar sus habilidades. Para ello, revise las acciones que desea realizar, dentro de un marco práctico de ejecución.


Cómo se distribuye el desarrollo de un trabajador:



Mientras trabaja en su plan de acción, usted deberá:

- Identificar las prioridades de desarrollo
- Trazar un plan de desarrollo tentativo para trabajar con su jefe.
- Definir su plan de desarrollo con actividades, etapas y cumplimientos.
- Buscar retroalimentación continua en las personas adecuadas (jefes y otros mentores).

ANEXO E. Formato de evaluación del aprendizaje

 Universidad Cooperativa de Colombia		EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE			
FECHA:		_____			
PROGRAMA A EVALUAR:		_____			
NOMBRE DEL FACILITADOR:		_____			
<p>Por favor, tómese unos minutos para pensar sobre el proceso de aprendizaje que acaba de culminar y responde las siguientes preguntas. Esta información va a ser muy útil en la planificación de futuras actividades.</p>					
1. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO					
¿Cómo califica de forma global el proceso de aprendizaje realizado?					
Muy Adecuado	Adecuado	Algo adecuado	Inadecuado		
¿Usted siente que el proceso de aprendizaje cumplió con sus necesidades?					
Muy Adecuado	Adecuado	Algo adecuado	Inadecuado		
¿Cuál es su opinión sobre la atención brindada por parte del equipo responsable del proceso de aprendizaje?					
Muy Adecuado	Adecuado	Algo adecuado	Inadecuado		
2. METODOLOGÍA					
Evalúe la utilidad de los métodos de aprendizaje empleados.				Muy Efectivo	Efectivo
A. Coherencia y organización					
B. Distribución del tiempo					
C. Recursos didácticos					
D. Exposición de contenidos					
3. EXPOSITOR					
Dé una evaluación global de la efectividad del Expositor				Muy Efectivo	Efectivo
A. Conocimiento del tema					
B. Organización y preparación					
C. Grado de interacción con el participante					
D. Creación de un clima apropiado de aprendizaje					
4. CONTENIDOS Y APLICACIÓN					
Dé una evaluación global del conocimiento adquirido y su aplicabilidad				Muy de acuerdo	De acuerdo
A. Las herramientas obtenidas le permitirán mejorar sus competencias					
B. Los contenidos de este proceso son aplicables a su trabajo diario					
C. Recomendaría esta actividad a otras personas					
5. LOGÍSTICA					
Evalúe la logística del proceso				Muy de acuerdo	De acuerdo
1. La localización y comodidad fueron apropiadas para el desarrollo					
2. La organización en general del proceso de aprendizaje fue adecuada					
6. OTROS COMENTARIOS					
¿Qué le agregaría a este proceso de aprendizaje?					

¿Qué debería quedar fuera del proceso de aprendizaje?					

SUGERENCIAS, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:					

Gracias					