

**IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA UN MODELO DE FORMACIÓN
DE LÍDERES Y COLABORADORES EN EL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN
DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL CIUDADELA COMFENALCO
GIRÓN I ETAPA A DESARROLLARSE ENTRE LOS AÑOS 2008 - 2010.**

ADRIANA ROCÍO BARÓN JAIMES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2008

**IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA UN MODELO DE FORMACIÓN
DE LÍDERES Y COLABORADORES EN EL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN
DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL CIUDADELA COMFENALCO
GIRÓN I ETAPA A DESARROLLARSE ENTRE LOS AÑOS 2008 - 2010.**

ADRIANA ROCÍO BARÓN JAIMES

**Monografía como requisito para optar el título de:
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
ORLANDO CONTRERAS PACHECO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2008

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	13
1. TITULO	14
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
1.2 IDENTIFICACIÓN	15
1.3 PLANTEAMIENTO	15
1.3.1 Descripción	16
1.3.2 Elementos - Esquema	16
1.4 JUSTIFICACION	17
1.5 ALCANCE – LIMITACIONES	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCOS REFERENCIALES	21
3.1 MARCO CONTEXTUAL	21
3.1.1 Historia de Comfenalco	21
3.1.2 Misión	22
3.1.3 Visión	22
3.1.4 Política de calidad	23
3.1.5 Subdirección de vivienda y construcción.	23
3.1.6 Descripción general del proyecto.	24
3.1.7 Organigrama del proyecto	25
3.1.8 Antecedentes del Coaching	25
3.1.9 Experiencias de algunas empresas	27
3.2 MARCO TEÓRICO	28
3.3 MARCO CONCEPTUAL	30

3.3.1 Habilidades de un Coach	32
4. METODOLOGIA	38
4.1 REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL TEMA	38
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
4.3 UNIVERSO Y MUESTRA	38
4.4 CRITERIOS DE INCLUSIÓN	39
4.5 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN	39
4.6 VARIABLES	39
4.7 PROCEDIMIENTO	40
4.8 PLAN DE ANÁLISIS	41
4.8.1 Análisis Univariado	41
4.8.2 Análisis Bivariado	41
5. RESULTADOS	42
5.1 ANÁLISIS UNIVARIADO	42
5.2 ANÁLISIS BIVARIADO	44
CONCLUSIONES Y DISCUSION	66
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	77

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema del proceso de Investigación	17
Figura 2. Organigrama	25
Figura 3. Factores relacionados con el liderazgo	42
Figura 4. Análisis de la Habilidad Autoconocimiento	44
Figura 5. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores Habilidad de Autoconocimiento	45
Figura 6. Análisis de la Habilidad para motivar	47
Figura 7. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores Habilidad para motivar	49
Figura 8. Análisis de la Habilidad para relacionarse	51
Figura 9. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores Habilidad para relacionarse	52
Figura 10. Análisis para comunicarse	54
Figura 11. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores Habilidad para relacionarse	55
Figura 12. Análisis de Habilidad proactiva	57
Figura 13. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores Habilidad preactiva	59
Figura 14. Análisis de Habilidad de Disciplina	61
Figura 15. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores Habilidad de Disciplina	62
Figura 16. Análisis de Habilidad de Colaboración e Interés por las personas	64

Figura 17. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores
Habilidad de Colaboración e Interés por las personas

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas en forma global y según el criterio de auto-conocimiento	43
Tabla 2. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad para motivar	46
Tabla 3. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad para Relacionarse	50
Tabla 4. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad para comunicarse eficazmente	53
Tabla 5. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad proactiva	56
Tabla 6. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad disciplina	60
Tabla 7. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad de colaboración e Interés por las personas	63

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Variables.	78
Anexo B. Encuestas de Autodiligenciamiento.	79

RESUMEN

TITULO:

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA UN MODELO DE FORMACIÓN DE LÍDERES Y COLABORADORES EN EL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL CIUDADELA COMFENALCO GIRÓN I ETAPA A DESARROLLARSE ENTRE LOS AÑOS 2008 - 2010*.

AUTOR:

ADRIANA ROCIO BARON JAIMES.- Contadora Pública **

PALABRAS CLAVES:

Coaching, Liderazgo, Competencias, Habilidades, Proyectos de construcción.

DESCRIPCION:

Producto del entorno laboral que se vive dentro del sector de la construcción, los altos índices de rotación, la falta de motivación y sentido de pertenencia, se hizo necesario realizar un estudio dentro la Caja de Compensación Comfenalco en el departamento de Construcción y Vivienda, con un grupo de colaboradores y líderes de este proyecto con el objetivo de explorar las competencias requeridas bajo el modelo Coaching. Todo esto con el ánimo de identificar los factores que puedan estar generando esta problemática y formular estrategias que les permita conformar equipos de alto rendimiento, mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes y plantear una propuesta de mejoramiento continuo dentro del proyecto y el sector.

Para tal efecto se buscarán las causas y se propondrán las tácticas a implementar dentro de este grupo y proyectos similares.

La información requerida para el desarrollo de este trabajo se tomará de los reportes de otras obras, recolección de datos mediante encuestas de tipo social y entrevistas con directores del proyecto. Estos resultados serán analizados realizando el cruce de variables que se requiera para dar una visión más amplia de las necesidades aquí plasmadas.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Orlando Contreras Pacheco. Ingeniero Industrial

SUMMARY

TITLE:

IDENTIFICATION OF COMPETITIONS FOR A FORMATION MODEL OF LEADERS AND COLLABORATOR IN THE SOCIAL INTEREST HOUSE CONSTRUCTION PROJECT OF COMFENALCO GIRÓN I STAGE CITADEL TO BE DEVELOPED ENTERS YEARS 2008 – 2010**.

AUTHOR:

ADRIANA ROCIO BARON JAIMES. - Public accountant**

KEY WORDS:

Coaching, Leadership, Competitions, Abilities, Construction Projects.

DESCRIPTION:

Product of the labor surroundings that are lived within the construction sector, the high indices of rotation, the lack of motivation and sense of property, became necessary to realize a study in the construction department, with a group of collaborator and leaders of this project. The aim to explore the competitions required under the Coaching model. All this with the intention of to identify the factors that can be generating this problematic one and to formulate strategies that allow them to conform equipment of high performance, to improve the quality of life of all members and to raise a proposal of continuous improvement within the project and the sector.

For such effect the causes will look for and the tactics will set out to implement within this group and similar projects.

The information required for the development of this work will be taken from the reports of other works, data collection by means of surveys of social interviews with directors of the project. These results be analyzed realizing the crossing of variables that was required to give one more an ampler vision of the needs shaped here.

* Monograph

** Faculty of Engineering Physical Mechanical. School of Industrial and Management Studies. Specialization in High Management. Director: Orlando Contreras Pacheco. Ingeniero Industrial.

INTRODUCCION

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes. Todo esto es brindado por un proceso llamado COACHING, que es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera implementar para lograr el liderazgo dentro de su grupo.

El COACHING concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrollará de una forma teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de donde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicará las características, elementos del Coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, competencias, roles, y conductas.

En fin se tratará de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial. Reconociendo que podrían existir otras metodologías para la formación de líderes, pero para el contexto que se pretende plantear esta propuesta parece ser el mejor abordaje.

1. TITULO

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA UN MODELO DE FORMACIÓN DE LÍDERES Y COLABORADORES EN EL PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL CIUDADELA COMFENALCO GIRÓN I ETAPA A DESARROLLARSE ENTRE LOS AÑOS 2008 - 2010.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

El pesado entorno laboral en proyectos de construcción, se da principalmente por que existe una falta de claridad en los objetivos a alcanzar divulgado a todos los colaboradores que intervienen, una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de sus actividades, causando bajo rendimiento laboral e inclusive altas tasas de rotación.

El trabajador no es correctamente guiado por aquellos responsables de dar cumplimiento a los objetivos del proyecto, esta situación se presenta por trabajar simultáneamente muchas actividades e involucrar un considerable número de trabajadores, los directores de obra, ingenieros o arquitectos residentes deben además realizar otras actividades de oficina. Es por esto que el colaborador no tiene plena conciencia de la magnitud de sus aportes al trabajo, ve al director o residente mas como aquel quien manda y le autoriza el pago y no como un verdadero *coach* en quien puede encontrar una guía y visualizar los objetivos generales de cada actividad realizada con su mayor esfuerzo día tras día.

De la misma manera, al implementar Coaching en un proyecto de construcción en el nivel de la mano de obra, se estará aportando a un cambio cultural en el cual se tilda a los ingenieros y en general al campo de la construcción como un sector

agresivo, de malos tratos y palabras soeces, por un sector en el cual se observe la dirección de obras como un proceso de entrenamiento y liderazgo participativo.

1.2 IDENTIFICACIÓN

En el planteamiento anterior se identifica claramente una retroalimentación pobre y deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral y en casos extremos altos índices de rotación, evidenciado en los informes de personal y en los reportes de incumplimiento de las entregas.

No hay evidencias de reconocimiento por la ejecución ejemplar de alguna destreza lo que hace más difícil las relaciones entre quienes dirigen sus colaboradores lo cual repercute en falta de pertenencia y entrega por lo que se hace.

También se identifica dentro de la problemática la falta de acompañamiento y entrenamiento en el momento mismo de la ejecución de las tareas lo que hace que sea más difícil conseguir los objetivos que se plantea la organización.

1.3 PLANTEAMIENTO

En el sector de la construcción encontramos profesionales que han desarrollado su conocimiento técnico de tal manera que les permite dirigir eficientemente grandes obras, sin embargo lo que se ha observado en este estudio es que existen algunas oportunidades de mejora en cuanto al desarrollo y administración del Recurso Humano, que afecta el rendimiento, la calidad y la eficiencia.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados.

El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

1.3.1 Descripción. En este momento se adelanta un nuevo proyecto de construcción de vivienda de interés social con la Caja de Compensación Comfenalco y se hizo necesario implementar este estudio debido al bajo rendimiento laboral y a los altos índices de rotación en las obras pasadas, con un método de formación de líderes enfocado a brindar una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, oriente al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, formar un líder que promueve la unidad del equipo y consolide la relación para potencializar la suma de los talentos individuales.

1.3.2 Elementos - Esquema. Para el desarrollo de este trabajo se establecen los siguientes elementos de trabajo que tendrá como fin dar las bases para la implementación de un sistema de formación de líderes en el sector de la construcción, específicamente en el proyecto de interés social Ciudadela Comfenalco Girón I Etapa:

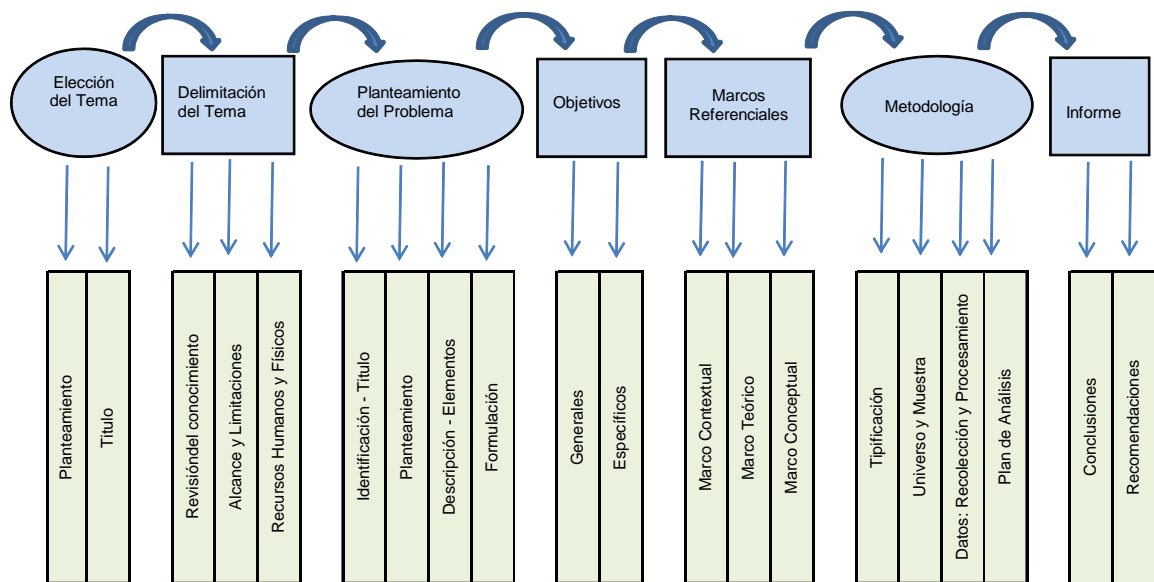
Identificación del problema. Contiene objetivos, delimitación, alcance y justificación.

Marcos referenciales. Esta conformado por antecedentes que dan claridad al tema de estudio, el marco teórico, conceptual y contextual.

Metodología. Establece las alternativas que se utilizarán para alcanzar el objetivo de este trabajo.

Resultados. Se entregará el análisis de la situación actual y las posibles estrategias a implementar.

Figura 1. Esquema del proceso de Investigación



Fuente. La autora

1.4 JUSTIFICACION

La aplicación de Coaching en el sector de la Construcción es una necesidad en nuestras organizaciones actuales en las cuales los sistemas integrados de gestión

y los sistemas de calidad requieren la participación de todo el personal involucrado en los procesos de nuestras empresas.

Este modelo permite un mejoramiento continuo en la gestión del cambio de mentalidad del trabajador, en su capacitación permanente, en su relación con sus superiores inmediatos, en los aportes de ideas para mejorar, corregir o prevenir y en una guía para la toma de decisiones dentro de una obra, que sea del conocimiento de todos los niveles de la misma; adicional permite tener un personal altamente motivado y valorado logrando conformar equipos de alto rendimiento.

A partir de las anteriores observaciones, es posible la aplicación del sistema Coaching para líderes y colaboradores en proyectos de construcción que permita convertirse en una ventaja competitiva para esta organización.

Existe la necesidad de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente.

El coaching permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores.

El coaching aportará valor a la organización porque¹:

- Mejora del rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo
- Facilita la motivación
- Aumenta la implicación.

¹ DOTLICH, David L. y C. CAIRO, Peter. El entrenamiento en acción. Paidós, 2002. p. 289

- Refuerza la autoestima.

Dada la importancia de los beneficios, se pretende incorporar a su cultura y estilo directivo esta metodología.

1.5 ALCANCE – LIMITACIONES

Este trabajo de tiene alcance hasta la formulación de una estrategia que al momento de ser implementada mejorará los resultados de la organización y traerá ventajas competitivas dentro del sector. Por lo anterior se limita a la exploración y análisis, y no a la puesta en práctica, por cuanto será una herramienta para cuando se tome la decisión de ser implementada.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Explorar las competencias para un modelo de formación de líderes “Coaching” en aquellos profesionales de la construcción y en general a todo el grupo de colaboradores del proyecto Ciudadela Comfenalco Girón, cuya ejecución se realizará entre el 2008 y 2010.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar los factores que pueden afectar los resultados deseados dentro del proyecto.
- Determinar el grado de liderazgo deseado para un cambio cultural.
- Analizar las brechas existentes entre la percepción de los líderes y los colaboradores en cada una de las variables analizadas para determinar un plan de acción.
- Proponer estrategias de fortalecimiento de las competencias de los líderes.

3. MARCOS REFERENCIALES

3.1 MARCO CONTEXTUAL

A continuación se presenta la historia de Comfenalco, su misión, su visión y su política de calidad, así mismo se da a conocer la filosofía del departamento de construcción y vivienda, como soporte al tema tratado, donde se podrá identificar la importancia del talento humano para la organización. Así mismo se brindará una descripción del proyecto y en general del grupo que lo conforma.

3.1.1 Historia de Comfenalco. Una década después de haber sido instaurado el Subsidio Familiar en nuestro país, el 3 de Noviembre de 1967 la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, Seccional Santander, convocó a Asamblea General a los 84 miembros de este gremio con el propósito de realizar el acta de fundación de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander. En esta Asamblea se elaboraron los estatutos y se designó el Primer Presidente del Consejo Directivo el Doctor Christian Hederich Valenzuela y el Director Administrativo el Doctor Julio César Almeyda Quintero.

Comfenalco obtuvo su personería jurídica No. 0223 de la Gobernación de Santander, el 5 de diciembre del mismo año. Inició labores el 1º de Enero de 1968 en la Calle 35 No 18 -20.

Comfenalco Santander surge con la función primordial de administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas contribuyendo de esta forma al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias, mediante los programas en Educación, Salud, Capacitación, Recreación, Mercadeo y Turismo.

A nivel nacional las Cajas de Compensación Familiar pagaban sus subsidios mediante cuotas diferenciales de acuerdo al número de hijos y al valor del 4%, de tal manera que nadie era deficitario. Comfenalco Santander a diferencia de las otras Cajas no tuvo cuotas “discriminatorias”, pagó una cuota única \$ 40.00 pesos por hijo beneficiario lo cual hizo que el subsidio en dinero fuera más digno.

En el primer año 1968, los miembros del Consejo Directivo aportaron dinero de su ingreso personal para completar la cuota de Subsidio aprobada para los trabajadores vinculados a las empresas afiliadas. De igual manera se estableció por norma estatutaria aprobada por unanimidad que los miembros del Consejo Directivo no percibirán honorarios, en consecuencia actuarán ad-honorem. Política que se mantiene vigente hoy día.

Actualmente cuenta con los siguientes servicios: Crédito Social, Educación y Cultura, Mercadeo Social, Salud, Servicios Sociales, Subsidio y Aportes, Vivienda y Construcción.

3.1.2 Misión. Administrar el sistema de subsidio familiar con equidad, para mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y contribuir al desarrollo de sus empresas; dentro de una filosofía de trabajo orientada a la excelencia en el servicio y con un equipo humano altamente comprometido con el logro de los objetivos institucionales. Nos orientamos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, mediante la prestación de servicios integrales de protección y seguridad social.

3.1.3 Visión. En COMFENALCO SANTANDER nos vemos como una organización de desarrollo social; líder, dinámica, proactiva y promotora del mejoramiento comunitario y calidad de vida de nuestros afiliados y sus familias; ofreciendo excelentes servicios, dentro de la filosofía de equidad que inspira el subsidio familiar.

Nos vemos como una organización integrada en torno a un grupo de negocios, con procesos eficientes y apoyados en una tecnología que permita una oportuna y confiable toma de decisiones.

Nos vemos como una organización con una cultura corporativa sólida, soportada en un talento humano altamente motivado, capacitado y comprometido alrededor de una visión compartida en la cual el afiliado es el centro de nuestra razón de ser.

3.1.4 Política de calidad. COMFENALCO SANTANDER satisface las necesidades y expectativas de las empresas, afiliados y usuarios, mediante el cumplimiento de la oferta de servicios; soportada en la tecnología, las disposiciones legales, la gestión de un equipo humano competente y comprometido con la organización, la optimización de los recursos y el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y las relaciones con los grupos de interés.

3.1.5 Subdirección de vivienda y construcción.

Misión.

- Administrar los recursos del subsidio familiar de vivienda para la adquisición, construcción o mejoramiento de soluciones habitacionales, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios en términos de dignidad, equidad y seguridad.
- Promover y asesorar la formulación de soluciones de Vivienda de Interés Social, difundir las políticas nacionales de vivienda y desarrollar la construcción y adecuación de proyectos, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad santandereana.

- Nos apoyamos en un equipo de trabajo especializado, comprometido y solidario con la prestación del servicio.

Visión.

- Ser un modelo integral que aporte soluciones a las necesidades habitacionales en Santander y al mejoramiento de su entorno.
- Ser una empresa contratista de obras civiles, con un alto nivel de calidad y seguridad.
- Ser en Santander un servicio eficiente y líder en la formulación y gestión de proyectos habitacionales que genera confianza y aceptación de la sociedad, basado en la solidez y autosuficiencia financiera, en una tecnología y un talento humano especializado, con procesos de calidad y mejora continua.

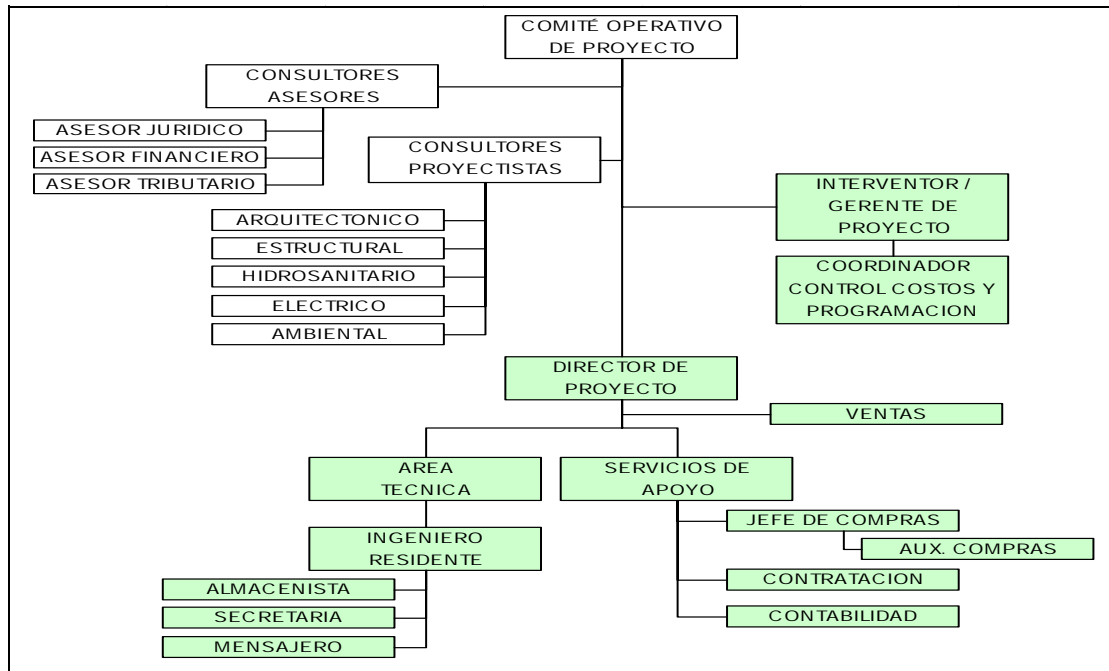
3.1.6 Descripción general del proyecto.

Localización. El proyecto se construye en un predio identificado con el número catastral 00-00-0002-0936-000, en el Barrio La Esmeralda del municipio de Girón; el acceso vehicular se realiza por la calle 60, frente al colegio Facundo Navas M., sede Juan Pablo II.

Características Técnicas. El área de desarrollo del proyecto es de 28.222m², y cada una de las 200 viviendas se desarrolla en un lote de 38.50m², con áreas de construcción de 33m², 47m² y 58m² desarrolladas en uno o dos pisos, según el tipo de vivienda. La duración programada de la obra es de 18 meses contados a partir de su inicio en octubre de 2007. El sistema constructivo empleado es “mampostería confinada” con cimentación en concreto ciclópeo y vigas de amarre.

3.1.7 Organigrama del proyecto

Figura 2. Organigrama



Fuente. La autora

De igual manera se presentan los antecedentes, origen, evolución, tendencias y resultados encontrados por algunos investigadores sobre temas semejantes al cual se esta analizando y los beneficios obtenidos en la implementación de este sistema.

3.1.8 Antecedentes del Coaching. Es probable que el Coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber como se ha formado y evolucionado el método del Coaching.

Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tienen especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La Psicología Deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el Coaching.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: El Liderazgo².

3.1.9 Experiencias de algunas empresas. De interés es la experiencia de IBM en Estados Unidos que emplea hoy unos 40.000 trabajadores, contra 90.000 en 1992. Estos cambios muestran la realidad: ninguna compañía puede hoy proveer empleo de por vida. Ante ello, el fomento de la empleabilidad favorece el perfeccionamiento de sus empleados, de manera de formar competencias, proceso en el cual el jefe tiene un rol protagónico. Tal como se expresa en la

² PAYERAS, Joan. Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos, 2005. p.176

página de internet de esta compañía: www.ibm.com/uy/ibm/desarrollo.html, la relación gerente-empleado debe tener un importante componente de Coaching, es decir, generar una relación de aprendizaje y enriquecimiento mutuo, en la cual el empleado debe poder aprovechar la experiencia y el conocimiento del gerente, utilizando al mismo de guía para su propio desarrollo. El gerente, a su vez, debe estar atento a las necesidades de carrera de largo plazo del empleado.

Otras empresas como Coca-Cola y 3M también han definido el Coaching como una habilidad clave a desarrollar en los tiempos actuales. Coca-Cola encargó a una empresa consultora el diseño del programa de capacitación gerencial "Coaching and Feedback". El objetivo del programa es desarrollar las habilidades gerenciales que permitan contribuir a un mejor manejo del rendimiento de los colaboradores, crear en otros la habilidad de formular por si mismos las soluciones a los problemas actuales y futuros, e incrementar la productividad de las conversaciones cotidianas.

3M define el Coaching como una herramienta de desarrollo de negocios, que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve.

En 3M se define que el Desarrollo de los empleados es una responsabilidad compartida entre el empleado, su supervisor y la empresa, el cual debe estar enmarcado dentro de un proceso de desarrollo de competencias y de carrera. Los planes de Coaching para ser efectivos, deben ser acordados y personalizados, lo cual requiere construir un vinculo efectivo entre el Coach y el Aprendiz.

3.2 MARCO TEÓRICO

El Coaching es un nuevo paradigma, en donde exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas.

Evers, Rush y Berdrow (1998), definen competencia como "Asegurar que se realice el trabajo que debe ser realizado, por las personas apropiadas y midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos.

Gerenciar las personas va mas allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia.

Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados. Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas esta basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados.

La gerencia de las personas y de las tareas incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos.

La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, mas que jefes necesitamos "coaches".

Como Gerente o Supervisor, su rol es muy parecido al de un coach de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Los mejores coaches son aquellos que saben como crear escenarios para que las personas se automotiven, para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en si mismo y como sobreponerse a los fracasos.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

Para mayor claridad en la lectura de este trabajo se tendrán en cuenta las siguientes definiciones.

Coaching. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo³.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

³ LUECKE, Richard A. Coaching y Mentoring. Deusto, 2005. p. 160

El coaching tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son:

- El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El coaching funciona con base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

Coaching es una actividad en la que los jefes trabajan con los subordinados para formentar el desarrollo de habilidades, impartir conocimientos y trabajar valores que les ayudarán a alcanzar las metas empresariales y que los prepararán para encarar tareas cada vez más exigentes.

Coach. No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la

unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales⁴.

3.3.1 Habilidades de un Coach. Ejercer Coaching es una amplia responsabilidad para el coach, ambos participan en el compromiso del desarrollo. El coach requiere habilidades que le permitan la interacción y la retroalimentación entre él y su colaborador, con la conveniente flexibilidad y la debida firmeza, para llevarlo al cumplimiento del plan que ambos acordaron.

Estas son algunas de ellas⁵.

Autoconocimiento. El coach eficiente es consciente de si mismo y de sus habilidades, es capaz de observarse y criticarse, aceptar que posee defectos, limitaciones, temores, reglas, juicios preestablecidos que le influirán en la práctica, aspectos todos que deberá controlar en el proceso de Coaching.

Una de las principales desviaciones en la práctica de Coaching es querer realizar los propios deseos en su colaborador, y transferir o proyectar sin ser consciente o desearlo, la autorrealización en él. La línea de la transferencia o la proyección es muy delgada, y llegamos a crear todo un conjunto de justificaciones para cruzarla. Una forma de reconocer la transferencia es observar en el subordinado y su jefe, la gran similitud de ademanes, gestos, lenguaje y actitudes.

Habilidad para motivar. El proceso de coaching conlleva una gran dosis de motivación; la motivación que el coach provoca, en realidad proviene del otro, de

⁴ FELDMAN, Daniel. Coaching. Ramón Areces, 2003. p. 120

⁵ CÁRDENAS, Marciano. El Coach Eficaz y sus doce habilidades. Ingeniero Civil y Maestro en Programación Neurolingüística. Disponible en Internet: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/coaching-eficaz.htm>>

su interior, y el coach deberá ejercer su habilidad para mantener esa fuente de energía encendida hasta el final del proyecto.

En este paso se requiere detectar los elementos que crean la motivación y encausarlos en beneficio del colaborador. La habilidad de motivar se ejerce pasando por sus creencias, hasta su ambiente; debe motivarse al otro en su totalidad. La retroalimentación es la herramienta de la motivación, se ejerce en base a la aplicación de los criterios objetivos (que fueron establecidos entre pupilo y coach) para medir el desarrollo. Nada es improvisado, sentimental o a criterio del coach, es crítica objetiva centrada por parámetros, sana e impulsora.

La motivación es habilidad para utilizar el lenguaje adecuado, generador de los saltos progresivos del desempeño.

Congruencia y Valores. Otra de las habilidades requeridas en el coach, es su consistencia entre lo que piensa, dice y hace. En aquello que manifiesta evidentemente, tanto en sí mismo como en su contexto. El coach no puede exigir al coachee algo que él mismo no estaría dispuesto a cumplir.

Un buen proceso de Coaching corresponde a un control congruente en el coach. Los valores del coach son la estructura de su congruencia.

Entre los VALORES MAS IMPORTANTES que el coach debe poseer están:

La honestidad consigo mismo y con su colaborador, confianza, seguridad en sí mismo, confidencialidad, respeto por las decisiones del otro, responsabilidad en el propio desempeño, empatía con el otro, y compromiso con los de los resultados.

Habilidad para relacionarse. Las relaciones interpersonales en el coach significan su continuo alimento, la forma en que entabla la interacción con sus colaboradores. La relación con su pupilo es básica para el logro del proyecto.

Una forma de crear sinergia en el equipo colaborador-coach, es desarrollar la relación dentro de un ambiente de plena apertura, con amplia sinceridad, expresando las coincidencias y las diferencias, utilizando unas y conciliando las otras, en un marco de completa aceptación de caracteres.

Y parte de esta habilidad en el coach, será aceptar a su colaborador, aun cuando existan diferencias sociales, de credo o culturales, resguardando siempre, los límites de la ética y la moral establecidas.

Flexibilidad. La flexibilidad en el Coach, se refiere a: la variedad de herramientas; a los múltiples recursos; a los diferentes ángulos de percibir un problema y sus posibles soluciones; al reencuadre de los resultados desviados para reanimar a su pupilo; a la redefinición de sí mismo y la relación con su coachee, de sus propios objetivos y los de su colaborador; a las técnicas variadas para el desarrollo; a resurgir con nuevas fuerzas después de un fracaso y detectar, asimilar, confrontar y resolver el cambio en el momento adecuado.

Comunicación Eficaz. Al comunicarse, el coach debe percibir la necesidad que tiene su colaborador, de comprender plenamente los deseos que en el lenguaje textual, contextual y corporal trata de expresarle. De ver, escuchar y sentir el contenido, el proceso y la forma en la comunicación de su posible coachee.

Expresar el conocimiento no es comunicarse. Una de las contradicciones frecuentes a las que se enfrenta el coach, es considerar que: transmitir una idea, garantiza su entendimiento, además de su aplicación en la solución de un problema.

El proceso de comunicación en el coach requiere: formación de ideas claras, facilidad de síntesis, concreción y simpleza en la transmisión y una percepción profunda del impacto que causa el mensaje (manifestado en la fisiológica del oyente) capturar la respuesta, reinterpretarla y reintentar, para lograr el efecto que espera.

Habilidad proactiva. El coach requiere ser en todo momento un pensamiento activo dirigido al logro de un objetivo concreto. El colaborador espera lograr sus objetivos y depende del grado de contundencia que el coach es capaz de infundir en él.

Una forma de coaching exitoso es que el equipo coach-pupilo enfoque los pensamientos, acciones, esfuerzos, pláticas y hasta los sueños hacia el logro del objetivo.

Pro actividad en Coaching es: anticiparse mas que reaccionar a las necesidades del cliente; buscar soluciones al problema antes que explicaciones; enfocarse en los resultados mas que en los retrasos; aplicarse en el desarrollo partiendo de las habilidades actuales del colaborador, además de cumplir la agenda y el plan.

Disciplina. La única seguridad que tiene el coachee para lograr sus metas, es la propia disciplina. Esta le otorga fortaleza, plenitud y destreza.

En el ejercicio de Coaching significa: Dar cumplimiento al plan en tiempo y forma acordados.

Para hacer cumplir las tareas, el coach puede diseñar una red y una estructura de la disciplina. Constituidas por los elementos que servirán de recordatorio al pupilo de todos sus deberes. Esto ayuda a concentrarse en la actividad, eliminando los elementos distractores.

Uno de los errores del coach, es disculpar el incumplimiento del coachee en las tareas. Nada es más lejano del servicio de Coaching, pues una situación como ésta, demuestra la falta de compromiso por ambas partes, o la falta de condiciones claras desde el inicio.

Servicio. Proponer soluciones creativas y prácticas, anticiparse a las necesidades de su colaborador y estar presente aún cuando esto le signifique tiempo y sacrificio son algunas de las habilidades requeridas para un verdadero coach.

Capacidad Emprendedora. El coach debe actuar en consecuencia, distinguiendo y aprovechando las áreas de oportunidad, propias y las de su colaborador.

- Ser capaz de estructurar sueños, planes, objetivos y realizarlos.
- Tener fe en sí mismo, en sus servicios, productos y hacer que el colaborador lo haga con él mismo, de forma asertiva, ponerse retos motivadores continuamente.
- Ejercer su misión y visión para sí mismo y en sus colaboradores. El coach eficaz, por naturaleza es emprendedor, generador del cambio.

Capacidad de Colaboración e Interés por las personas. El coach atiende a personas dentro de las empresas y los objetivos de crecimiento del cliente empatan con los objetivos de su empresa.

- Tener la capacidad de diseñar planes estratégicos y derivarlos en la organización, en sus diferentes áreas, niveles, funciones, políticas, valores, procedimientos, tareas, productos o servicios.

- Tener visión sistémica para evaluar los riesgos y soluciones en contextos más amplios, detectando posibles dificultades.
- Identificar oportunidades en la aplicación de coaching para relaciones interpersonales, motivación, desarrollo profesional, compromiso del empleado, aprendizaje continuo, participación y creatividad.
- Formación y desarrollo de equipos de trabajo.

Funciones del Coach. Entre las principales se tienen:

- Liderazgo visionario inspirador
- Entrenador
- Motivador
- Gestor del trabajo en equipo
- Estratega innovador

4. METODOLOGIA

4.1 REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL TEMA

El presente proyecto sustentó su revisión temática en artículos, documentos o libros que incluyeran palabras claves como, coaching, liderazgo, y proyectos de construcción y que fueron publicados o elaborados en el periodo 2006 – 2008. Y cuyas fuentes libros recién publicados en el tema, internet, y directamente en experiencias y antecedentes recopilados en la Caja de Compensación Comfenalco.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La realización de este trabajo se fundamentó en la utilización de la Investigación Cuantitativa basados en un diseño de tipo no experimental con la recolección de los datos a través de encuestas de tipo social; se realizó un estudio sin manipular deliberadamente las variables y se limitó a describir el resultado de los aspectos incluidos en el estudio, a partir del cual se planteó la propuesta de liderazgo Coaching dirigidos a los ingenieros y encargadas finales del proyecto.

4.3 UNIVERSO Y MUESTRA

La población estuvo integrada por 100 personas entre Ingenieros y colaboradores del proyecto de construcción de vivienda de interés social Ciudadela Comfenalco Girón I Etapa. La muestra estuvo integrada por 35 sujetos elegidos mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

4.4 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Ingenieros y colaboradores vinculados al proyecto de construcción de vivienda de interés social Ciudadela Comfenalco Girón I Etapa y que aceptaron y participaron voluntariamente en el proyecto.

4.5 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

Personas que al momento de aplicar la encuesta no estaban presentes.

4.6 VARIABLES

De las variables socio demográficas se consideraron las relacionadas a continuación, dado que éstas pueden llegar a acondicionar los resultados de este estudio de manera significativa⁶

Edad : Cuantitativa recolectada en años cumplidos

Genero : Cualitativa recolectada como hombre mujer

Vinculación laboral : Variable cualitativa recolectada como directo, contratista, indirecto por labor contratada.

Nivel de Escolaridad: Variable cualitativa recolectada como nivel Ninguno, Primaria, secundaria, técnico, universitario y otros.

Rol : Jefe o colaborador.

Jefes : Se analizó el resultado teniendo en cuenta cada líder del grupo.

⁶ GUERRERO, Rodrigo. Epidemiología. México: Fondo Educativo Interamericano, 1991. p. 81-100.

De las variables relacionadas con coaching se consideraron las siguientes dado que son las de mayor impacto dentro del gremio de la construcción, dado por los estudios de clima laboral de la organización:

- Autoconocimiento
- Habilidad para motivar
- Habilidad de relacionarse
- Habilidad para comunicarse eficazmente
- Habilidad proactiva
- Disciplina
- Colaboración e Interés por los demás

Para cada uno de estos criterios se definieron rangos que determinaron los resultados finales de la encuesta, definiendo que se consideró como crítico los puntajes que eran iguales o menores a 60%, en alerta los que se encontraban entre el 61% y el 90% y Optimo cuando eran mayores a 91% (Véase el Anexo A).

Este rango se determinó teniendo en cuenta que las habilidades seleccionadas en este estudio las cuales iban a ser objeto de medición, son las requeridas en este grupo de líderes. Su frecuencia de siempre, algunas veces o nunca reflejaría el grado en el que se encuentra cada persona valorada dependiendo de la percepción de sus colaboradores⁷.

4.7 PROCEDIMIENTO

Mediante un proceso de encuesta de auto diligenciamiento (Anexo B), se procedió a consolidar, codificar y sistematizar la información para su correspondiente procesamiento y análisis.

⁷ BAGUER, Alcalá Angel. Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Capítulo 6. Parámetros de Evaluación del clima laboral. Ediciones Díaz de Santos, 2005. p. 252

4.8 PLAN DE ANÁLISIS

4.8.1 Análisis Univariado. Se calcularon medidas de resumen según la naturaleza de las variables, para las cualitativas proporciones y para las cuantitativas promedio, mediana, desviación estándar, y varianza.

4.8.2 Análisis Bivariado. Para este se consideró como variables principales de análisis cada una de las habilidades para coaching establecidas en este trabajo y como variables de cruce las variables sociodemográficas, para ello se aplicaron test X^2 o test exacto de Fisher y para las cuantitativas prueba T Student o Test de rangos Wilcoxon. Para todo el análisis se consideró un nivel de significancia de alfa (α)=0.05.

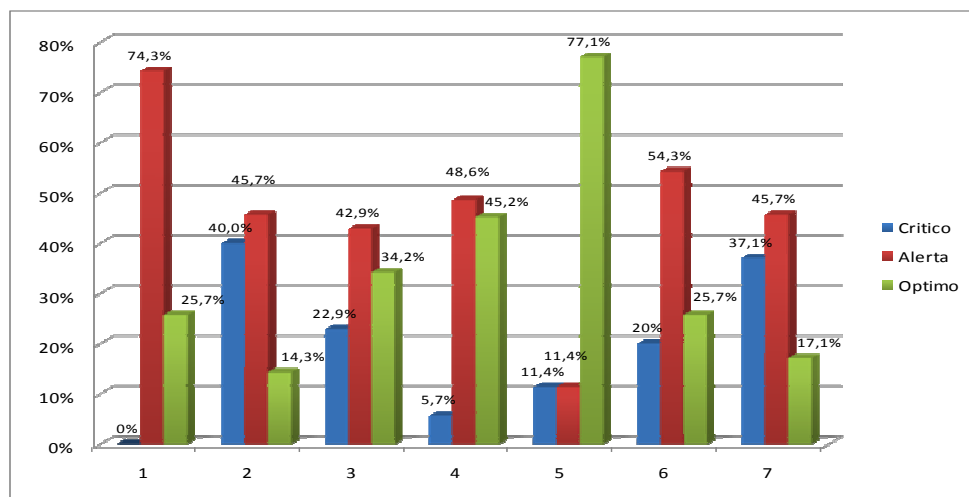
5. RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS UNIVARIADO

VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS. Se evaluaron 35 hombres con un promedio de edad de $29,5 \pm 9,2$ años, el 71,4%(25) estaban entre los 19 y 29 años de edad. El 77,1%(27) tienen vinculación laboral indirecta; el 42,9%(15) reportan sólo haber cursado nivel educativo primario; el 74,3%(26) reportaron ser colaboradores y el 25,7% (9) restante ser jefes. Se encuestaron colaboradores de 4 jefes; el 42,9% de los colaboradores estaban bajo la dirección del jefe número 2 (Véase la Tabla 1).

Factores relacionados con el liderazgo. Con respecto a los factores relacionados con el liderazgo es importante destacar que los niveles óptimos para los factores habilidad para motivar (14,3%) y la colaboración y el interés por las personas (17,1%) son los aspectos que registren menores frecuencias (Véase Figura 2)

Figura 3. Factores relacionados con el liderazgo



Factores de liderazgo: 1=Autoconocimiento, 2=Motivar, 3=Relacionarse, 4=Comunicación, 5=Proactividad
6= Disciplina, 7=Colaboración

Fuente. La autora

Tabla 1. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas en forma global y según el criterio de auto-conocimiento

Variable	Global	Autoconocimiento		P*
	Global	Alerta	Óptimo	
	35(100)	26(74,3)	9(25,2)	
Edad(años)	29,5±9,2	30±9,6	28,1±8,2	0,5449**
Edad(años)				
19-29	25(71,4)	18(72)	7(28)	1.0
30-55	10(28,6)	8(80)	2(20)	
Género				
Masculino	35(100)	26(74,3)	9(25,2)	---
Vinculación				
Directo	5(14,3)	5(100)	---	0,137
Contratista	3(8,6)	1(33,3)	2(66,7)	
Indirecto	27(77,1)	20(74,1)	7(25,9)	
Educación				
Ninguno	1(2,9)	---	1(100)	0,317
Primaria	15(42,9)	11(73,3)	4(26,7)	
Secundaria	12(34,3)	8(66,7)	4(33,3)	
Técnico	2(5,7)	2(100)	---	
Universitario	5(14,3)	5(100)	---	
Rol				
Jefe	9(25,7)	6(66,7)	3(33,3)	0,665
Colaborador	26(74,3)	20(76,9)	6(23,1)	
Jefe				
Ninguno	9(25,7)	6(66,7)	3(33,3)	1.0
1 jefe	8(22,9)	6(75)	2(25)	
2 jefe	15(42,9)	11(73,3)	4(26,7)	
3 jefe	2(5,7)	2(100)	---	
4 Jefe	1(2,9)	1(100)	---	

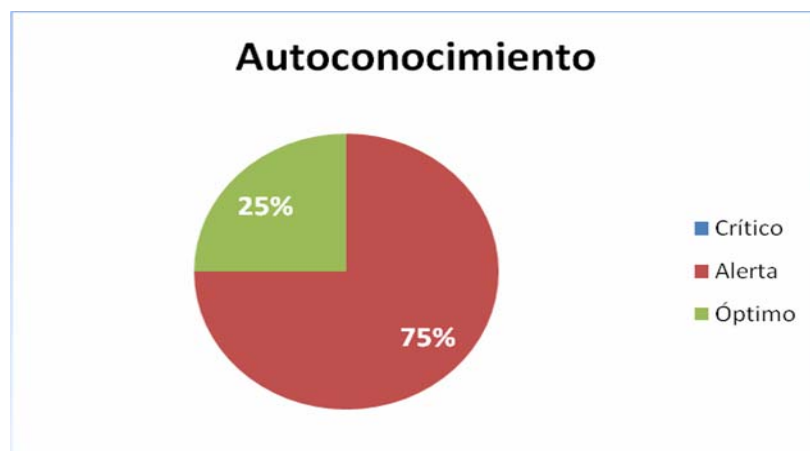
*Test exacto de Fisher **Test de rangos de Wilcoxonf

Fuente. La autora

5.2 ANÁLISIS BIVARIADO

Factor autoconocimiento y su relación con variables sociodemográficas. No se observaron asociaciones estadísticamente significativas para relación del factor autoconocimiento con ninguna de estas variables sociodemográficas; sin embargo, cabe destacar que mientras el 66,7%(2) de las personas que tienen vinculación como contratista tiene un percepción óptima con relación al autoconocimiento; sólo el 25,9%(7) de los que reportan tener vinculación indirecta tienen esta misma percepción. Al referirse a rol se destaca que mientras el 33,3%(3) de los jefes reportan como óptimo el factor de autoconocimiento el 23,1%(6) de los colaboradores piensan igual (Véase la Tabla 1 y Figura 4)

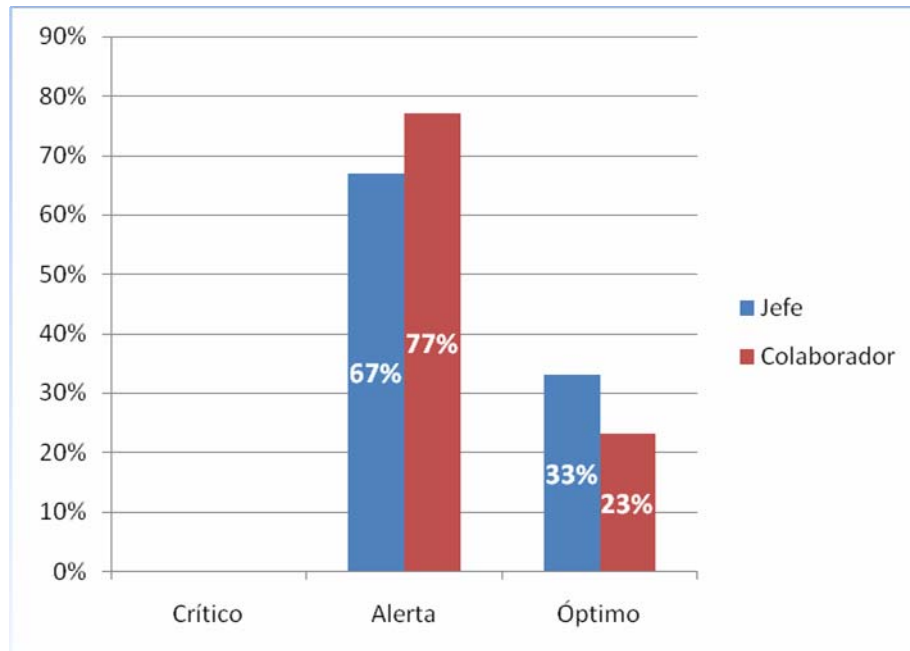
Figura 4. Análisis de la Habilidad Autoconocimiento



Fuente. La autora

Analizando este factor se encontró que las variables que mas están afectando este resultado para que genere una alerta importante del 75%, es la falta de oportunidades para su crecimiento personal y profesional. La principal causa es el tipo de contratación, ya que en su mayoría es personal contratista e indirecto y se tiene la dificultad de direccionarles planes de capacitación. El otro motivo es la jornada extensa y la falta de espacios para el autoaprendizaje, limitado por parte de los líderes.

Figura 5. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad de Autoconocimiento



Fuente. La autora

En este resultado se aprecia una gran similitud en cuando a la percepción entre jefes y colaboradores. La encuesta arroja que existe poca oportunidad de auto aprendizaje y en las entrevistas personales se confirma la necesidad del personal por incrementar sus habilidades y conocimientos. Dentro de este factor se encuentran puntos que son de gran soporte para la implementación de esta estrategia de capacitación, como lo es el gusto por su labor y el conocimiento de su importancia dentro del proyecto.

Adicional a esto se evidenció dentro del grupo, personas que cuentan con una gran experiencia dada por los años de servicio pero con un nivel de estudio básico; ayudar a este equipo contribuirá no solo a su desarrollo personal y a su calidad de vida, sino también a la conformación de equipos de alto desempeño.

Habilidad para motivar y su relación con variables sociodemográficas. Es importante destacar que mientras el 22,2%(2) de los jefes consideran que la habilidad para motivar es óptima sólo el 11,5%(3) de sus colaboradores opinan igual (Véase la Tabla 2).

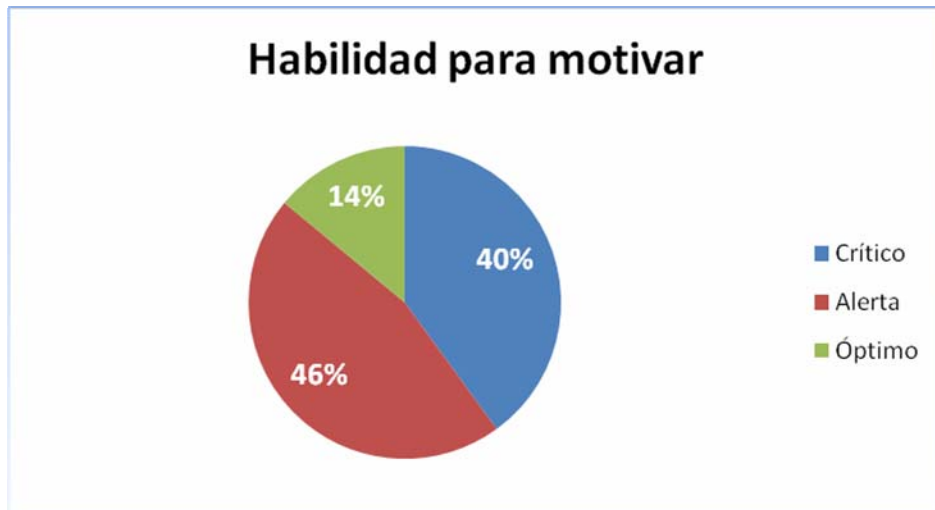
Tabla 2. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad para motivar

Variable	Habilidad para motivar			P*
	Crítico 14(40)	Alerta 16(45,7)	Óptimo 5(14,3)	
Global				
Edad(años)				
19-29	9(36)	12(48)	4(16)	0,881
30-55	5(50)	4(40)	1(10)	
Género				
Masculino	14(40)	16(45,7)	5(14,3)	---
Vinculación				
Directo	1(20)	4(80)	---	0,068
Contratista	---	1(33,3)	2(66,7)	
Indirecto	13(48,2)	11(40,7)	3(11,1)	
Educación				
Ninguno	1(100)	---	---	0,935
Primaria	6(40)	6(40)	3(20)	
Secundaria	5(41,7)	6(50)	1(8,3)	
Técnico	1(50)	1(50)	---	
Universitario	1(20)	3(60)	1(20)	
Rol				
Jefe	1(11,1)	6(66,7)	2(22,2)	0,09
Colaborador	19(50)	10(38,5)	3(11,5)	
Jefe				
Ninguno	1(11,1)	6(66,7)	2(22,2)	0,045
1 jefe	3(37,5)	4(50)	1(12,5)	
2 jefe	10(66,7)	4(26,7)	1(6,7)	
3 jefe	---	2(100)	---	
4 Jefe	---	---	1(100)	

*Test exacto de Fisher

Fuente. La autora

Figura 6. Análisis de la Habilidad para motivar



Fuente. La autora

En este resultado el total del grupo consideró que la habilidad para motivar en los líderes se encontraba en un 40% como crítica, en un 46% en estado de alerta y tan solo en un 14% lo consideraron óptimo. La pregunta que más impactó fue la falta de reconocimiento al grupo por su labor, esto aunque pareciera que en este sector no es importante, reveló que es vital para la motivación del equipo.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente

autoestima son potencialmente los mejores empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

“Si se toma en serio y se preocupa por lo que hacen y cómo lo hacen los empleados, hay que tomarse muy en serio el reconocimiento, ya que es la mayor herramienta de motivación para ello.”

Los directivos en la mayoría de organizaciones probablemente no conocen cómo se sienten realmente sus empleados. Si dedicaran parte de su tiempo a reconocerles su trabajo obtendrían un impacto extraordinario en el desempeño y rendimiento de sus empleados.

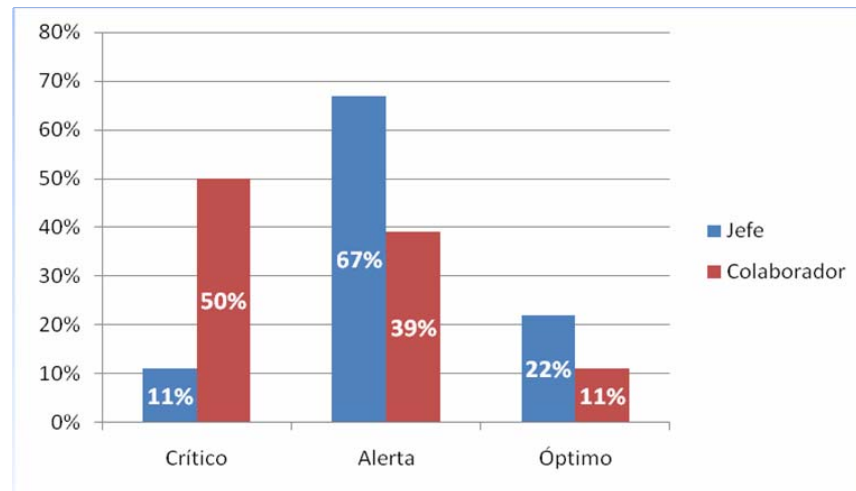
A través del reconocimiento sus empleados reflejarán su marca, visión, valores y estrategia cada día y en cada ocasión, lo vivirán y lo transmitirán a través de su comportamiento.

Nos estamos moviendo en escenarios empresariales cada vez más exigentes, en los que se pide un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo. De igual forma, tenemos que aumentar nuestra sensibilidad hacia el entorno personal de nuestros trabajadores.

Las organizaciones que no utilicen estratégicamente el reconocimiento, renuncian a atraer el talento, desmotivan al que ya tienen, afrontan mayores costes laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus empleados⁸

⁸ ABAD, Raul. El Poder del Reconocimiento. Disponible en Internet: <http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder_reconocimiento.msp>

Figura 7. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad para motivar



Fuente. La autora

En este gráfico se puede ver como la percepción de jefes y colaboradores es muy distante; la brecha entre los líderes que consideran crítica esta habilidad en el 11% es percibida por los colaboradores en el 50%. Si bien dentro del estudio no se ve el reconocimiento como los bonos extras, las recompensas lo cual se considerarían premios a una labor, si cobra mucha importancia el reconocimiento público, este apunta a un valor mas allá de lo material, acercándose al valor de lo intangible por el ser humano. Un buen reconocimiento debe incluir por lo menos uno de éstos cuatro factores: elogio, gratitud, oportunidad y respeto.

“Quienes tienen a su cargo dirigir una organización, son quienes deciden la dirección y el tono que debe adoptar el programa de reconocimiento. Si los líderes valoran el reconocimiento es muy probable que el resto de la organización lo haga. Son ellos quienes sirven de modelo a jefes directos, supervisores y empleados. Al igual son ellos quienes pueden focalizar y desarrollar el reconocimiento inherente al lugar de trabajo (tanto en el establecimiento del propósito organizacional así como en el diseño de los procesos de trabajo y de las políticas que establecen las diferentes modalidades del reconocimiento)”⁹.

⁹ VENTRICE, Cindy. La remuneración no es todo. Berrett-Koehler Publishers, 2003

Habilidad para relacionarse y su asociación con variables sociodemográficas. Se observaron asociaciones estadísticamente significativas para la variable rol ($p=0,042$) pues mientras el 66,7%(6) de los jefes consideran como óptima esta habilidad, el 23,1%(6) de los colaboradores coinciden en esta apreciación. En cuanto al jefe se podría anotar que mientras que el 66,7%(6) de los colaboradores del jefe número 2 considera como óptima la habilidad de sus jefes para relacionarse, el 6,7%(1) de los colaboradores del jefe 3 piensa igual con respecto a su jefe (Véase la Tabla 3).

Tabla 3. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad para Relacionarse

Variable	Habilidad para Relacionarse			P*
	Crítico 8(22,9)	Alerta 15(42,9)	Óptimo 12(34,2)	
Global				
Edad(años)				
19-29	7(28)	12(48)	6(24)	0,174
30-55	1(10)	3(30)	6(60)	
Género				
Masculino	8(22,9)	15(42,9)	12(34,2)	---
Vinculación				
Directo	---	3(60)	2(40)	0,103
Contratista	---	---	3(100)	
Indirecto	8(29,6)	12(44,4)	7(25,9)	
Educación				
Ninguno	---	1(100)	---	0,456
Primaria	2(13,3)	7(46,7)	6(40)	
Secundaria	5(41,7)	4(33,3)	3(25)	
Técnico	1(50)	1(50)	---	
Universitario	---	2(40)	3(60)	
Rol				
Jefe	---	3(33,3)	6(66,7)	0,042
Colaborador	8(30,8)	12(46,2)	6(23,1)	
Jefe				
Ninguno	---	3(33,3)	6(66,7)	0,019
1 jefe	1(12,5)	3(37,5)	4(50)	
2 jefe	7(46,7)	7(46,7)	1(6,7)	
3 jefe	---	1(50)	1(50)	
4 Jefe	---	1(100)	---	

*Test exacto de Fisher Fuente. La autora

Figura 8. Análisis de la Habilidad para relacionarse



Fuente. La autora

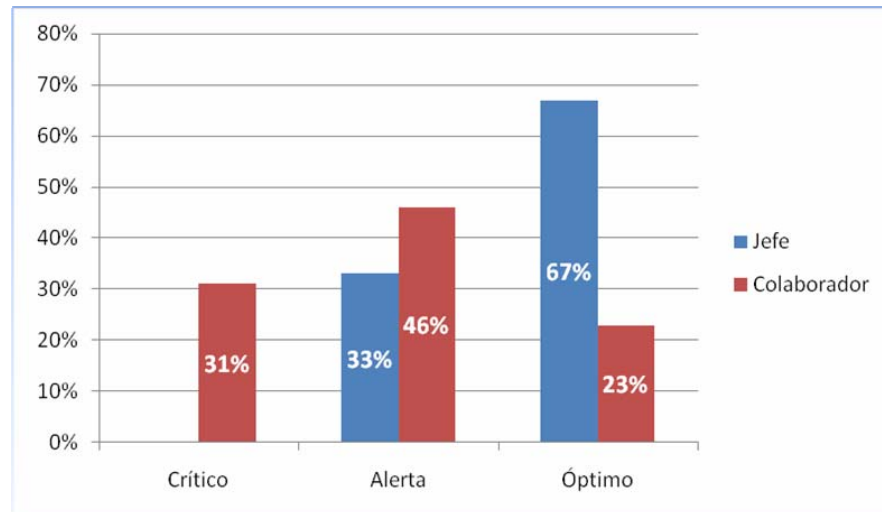
En términos generales se evidenció que una de las variables más importantes para que se considerara esta habilidad dentro de los rangos de crítico y alerta en un 66% en total es que dentro del grupo no se percibe buena relación entre compañeros y entre jefes y colaboradores. El mismo entorno laboral hace que sea un ambiente hostil y de malos tratos donde el interés por el otro simplemente no existe. Este resultado demuestra además que dentro del equipo hay baja motivación, desconfianza, y esto se refleja en el incumplimiento con los objetivos.

La primera base del trabajo en equipo es la confianza. La confianza se desarrolla a través de la comunicación sincera y de la cooperación. El apoyo mutuo es la traducción de la confianza y de la comunicación espontánea. Un equipo de dirección exige una profunda compenetración durante un largo periodo de tiempo.

Si se mejora el rendimiento profesional y se comparte con el resto de compañeros de equipo el éxito del proyecto está garantizado, siendo el beneficio obtenido para todos los componentes.

Es necesario dejar la individualidad y trabajar en equipo. Generar relación dentro del grupo.

Figura 9. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad para relacionarse



Fuente. La autora

Dentro de gráfico se puede apreciar la brecha tan alta que existe entre jefes y colaboradores en el nivel óptimo de esta habilidad. Mientras los jefes creen tener buenas relaciones con el equipo en un 67% los colaboradores que opinan igual son solo el 23%. Esto nos demuestra como hay un desconocimiento del sentimiento del sentir del grupo de trabajo; se hace necesario establecer relaciones sanas de tal manera que no se vea afectado el clima laboral.

La formación de este clima, debe permitir la creación de condiciones necesarias para la participación de las personas en la solución de problemas y sugerencia de ideas para mejorar.

Dentro de estas condiciones, debe ser necesaria también, la creación de la responsabilidad compartida, que viene de la formación de equipos de trabajo, involucrados tanto en la planificación como en el desempeño.

En tal sentido, los procesos de grupo, generalmente conllevan a que naturalmente surja la colaboración, que complementada con la disciplina de equipo puede ayudar a que las acciones de trabajo sean eficientes.

Habilidad de comunicación y su relación con variables sociodemográficas.

Al analizar las asociaciones referidas se encontró que sólo la variable edad se asoció en forma estadísticamente significativa con la habilidad comunicarse encontrándose que el 60%(15) de los encuestados entre 19 y 29 años consideran como óptima la habilidad de su jefe para comunicarse el 10%(1) de los entrevistados entre los 30 y 55 años tenían igual percepción. Se destaca la habilidad de comunicarse de sus jefes es mejor percibida por los colaboradores con 50% (13) que por los jefes 33,3% (3) (Véase la Tabla 4).

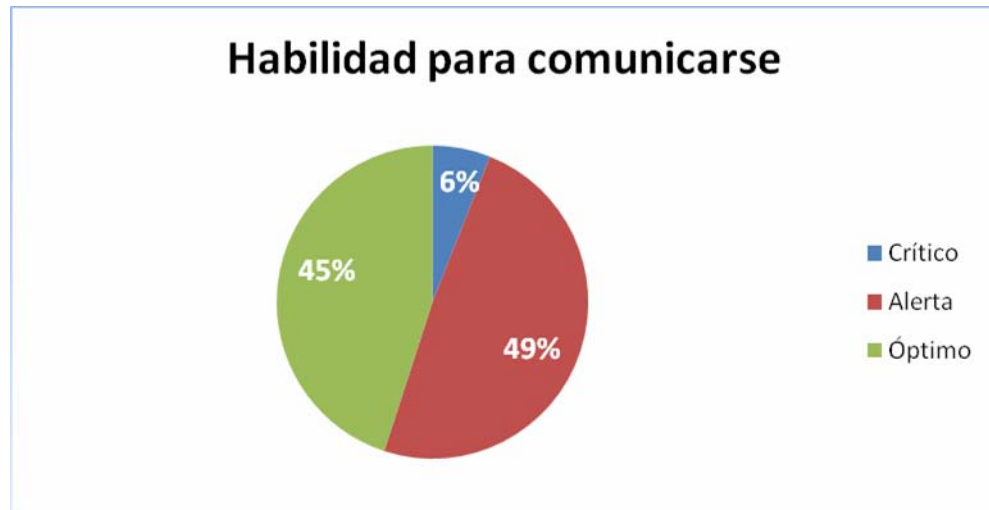
Tabla 4. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad para comunicarse eficazmente

Variable	Habilidad para comunicarse eficazmente			P*
	Crítico 2(5,7)	Alerta 17(48,6)	Óptimo 16(45,1)	
Global				
Edad(años)				
19-29	2(8)	8(32)	15(60)	0,007
30-55	---	9(90)	1(10)	
Género				
Masculino	2(5,7)	17(48,6)	16(45,1)	---
Vinculación				
Directo	---	4(80)	1(20)	0,696
Contratista	---	1(33,3)	2(66,7)	
Indirecto	2(7,4)	12(44,4)	13(48,2)	
Educación				
Ninguno	---	---	1(100)	0,235
Primaria	---	8(53,3)	7(46,7)	
Secundaria	1(8,3)	9(41,7)	6(50)	
Técnico	1(50)	---	1(50)	
Universitario	---	4(80)	1(20)	
Rol				
Jefe	---	6(66,7)	3(33,3)	0,571
Colaborador	2(7,7)	11(42,3)	13(50)	
Jefe				
Ninguno	---	6(66,7)	3(33,3)	0,609
1 jefe	---	4(50)	4(50)	
2 jefe	2(13,3)	7(46,7)	6(40)	
3 jefe	---	---	2(100)	
4 Jefe	---	---	1(100)	

Fuente. La autora

*Test exacto de Fisher

Figura 10. Análisis para comunicarse



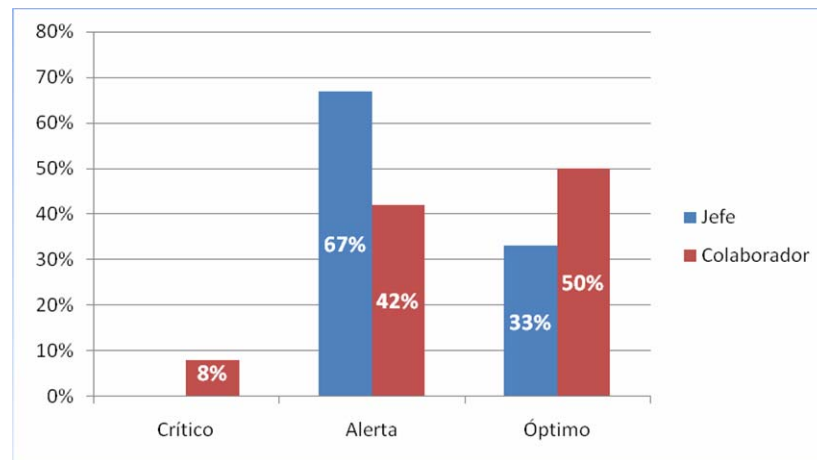
Fuente. La autora

En esta habilidad el porcentaje considerado crítico es muy bajo, tan solo representa un 6%. Sin embargo aunque la encuesta arrojó un buen porcentaje como óptimo es importante revisar el porcentaje que representa el nivel de alerta.

Dentro del estudio se pudo ver como dentro del equipo no se promueve el diálogo por los lideres, sin embargo entre pares existe de manera natural. La dificultad exista en mayor escala entre el jefe y el colaborador.

Adicional a esto se evidenció que falta mejorar la asignación de tareas, pues en algunas ocasiones no es validado por los jefes si las instrucciones fueron claras y esto puede generar errores que afecten los resultados del equipo.

Figura 11. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad para relacionarse



Fuente. La autora

Caso contrario a los anteriores, en esta habilidad los colaboradores tienen mejor percepción que los jefes. Aunque no es crítico es necesario atacar la alerta que se está presentando. La comunicación es un factor indispensable para las relaciones sociales, hay una serie de obstáculos que perjudican la comunicación entre las personas, es bueno analizar cómo es esa comunicación, detectar los errores e intentar solucionarlos. Los factores que pueden estar afectando esta comunicación son:

- Tener objetivos contradictorios.
- Inconsistencia, incoherencia o inestabilidad de los mensajes.
- No escuchar
- Utilización de términos poco precisos y en mal trato
- Ignorar mensajes importantes.

Habilidad proactiva y su relación con variables sociodemográficas. Al analizar estas asociaciones es importante destacar que vinculación ($p=0,08$), educación ($p=0,001$) y rol ($p=0,017$) registraron significancia estadística. Para la primera el 88,9%(24) de las personas con vinculación indirecta consideraron que

sus jefes actúan proactivamente, el 20%(1) de de las personas con vinculación directa piensan igual. Para la segunda se observó que el 91,7%(11) de las personas que reportaron tener educación secundaria refirieron que sus jefes tenían habilidad proactiva el 86,7%(13) de los que tenían educación primaria pensaban igual. Finalmente, para la tercera variable referida se encontró que mientras el 88,5%(23) de los colaboradores consideran que su jefe tiene posee habilidad proactiva, el 44,4%(4) de sus jefes piensan igual de si mismos (Véase la Tabla 5).

Tabla 5. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad proactiva

Variable	Habilidad proactiva			P*
	Crítico 4(11,4)	Alerta 4(11,4)	Óptimo 28(77,1)	
Global				
Edad(años)				
19-29	2(8)	4(16)	19(76)	0,370
30-55	2(20)	---	8(80)	
Género				
Masculino	4(11,4)	4(11,4)	28(77,1)	
Vinculación				
Directo	2(40)	2(40)	1(20)	0,008
Contratista	1(33,3)	---	2(66,7)	
Indirecto	1(3,7)	2(7,4)	24(88,9)	
Educación				
Ninguno	---	---	1(100)	0,001
Primaria	---	2(13,3)	13(86,7)	
Secundaria	1(8,3)	---	11(91,7)	
Técnico	---	---	2(100)	
Universitario	3(60)	2(40)	---	
Rol				
Jefe	3(33,3)	2(22,2)	4(44,4)	0,017
Colaborador	1(3,9)	2(7,7)	23(88,5)	
Jefe				
Ninguno	3(33,3)	2(22,2)	4(44,4)	0,053
1 jefe	---	1(12,5)	7(87,5)	
2 jefe	1(7,7)	---	14(93,3)	
3 jefe	---	1(50)	1(50)	
4 Jefe	---	---	1(100)	

Fuente. La autora

*Test exacto de Fisher

Figura 12. Análisis de Habilidad proactiva



Fuente. La autora

Esta habilidad es bien interesante, pues refleja que en general el grupo es proactivo y esto ayuda a conseguir el objetivo pese a todas las dificultades que como equipo puedan tener.

Las personas proactivas llevan consigo su propio ambiente y temperatura, generan, a partir de su favorable perspectiva interna, su incondicional clima favorable. Existe una fuerza interior que supera las peculiaridades externas. Esta fuerza radica y se sustenta en los valores.

Autores como Ralf Schwarzer sostienen que el comportamiento proactivo encierra la creencia y el convencimiento de las personas, que ellas cuentan con un excelente potencial para iniciar una mejora, para tender, a partir de su persistencia y constancia, a mejorarse a sí mismas. Este potencial permite a los individuos, no sólo aliviarse internamente sino modificar su situación y entorno, aun cuando estos carguen con ingentes dificultades. Las personas con habilidades proactivas anticiparán y detectarán los desastres potenciales, actuando de manera decidida para prevenirlos.

Para este autor la proactividad se encuentra relacionada con la convicción de poder controlarse y con la capacidad de suficiencia personal que les remita a manejarse con la morigeración suficiente frente a su problemática. En general, son aquellas personas eficaces que consideran que pueden manejar la situación suscitada en el entorno, con la sagacidad requerida para enmendar su dificultad.

Estas personalidades, señala Schwarzer, poseen una característica que las identifica: suelen ser eficaces. Es decir, piensan al extremo de convencerse, que pueden controlar la situación y solucionar su trance, a partir de la dinámica que imprimen a sus acciones¹⁰.

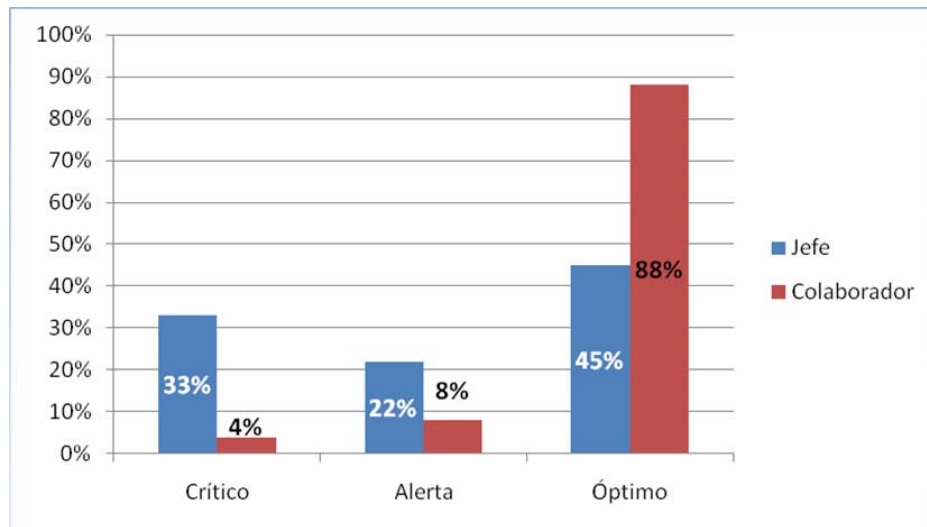
Autores como Bateman y Crant refieren que la proactividad implica no solamente anticipar el cambio, sino crearlo. Viabilizar la estructura que remita al sujeto a modificarse, reestructurarse y cambiar. Ser proactivo llevaría, no sólo a manejarse con flexibilidad ahí donde la rigidez lo impide, sino tomar la iniciativa y llegar a la mejora de las dificultades que pudiera confrontar frente a la empresa o el negocio. No es pues, sólo una acción reactiva o de respuesta sino una acción que tienda a mejorar los objetivos trazados, de ahí que el comportamiento proactivo tienda a la permanente búsqueda de nuevas oportunidades, a delimitar objetivos definidos que se orienten al cambio mediante una actuación distintiva y diferente haciendo cosas diferente y aventurándose mas allá de la estrechez de la seguridad, tentado la aventura, a pesar de la incertidumbre que pueda generar.

Para los autores, además, la proactividad conlleva a la constancia y perseverancia en los esfuerzos propios para generar el logro de sus propósitos con una alta probabilidad de conseguir resultados favorables y tangibles, ya que sus actitudes, se orientan a los resultados.

¹⁰ Ralf Schwarzer. 1997. Disponible en Internet: <<http://userpage.fu-berlin.de/~health/proactiv.htm>>

La parte esencial del cambio, no está en citarlo, acogerlo o pensar en él, la parte fundamental es trasladar las ideas a acciones concretas, reales y objetivas. Solo así se conseguirán los resultados perseguidos¹¹.

Figura 13. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad proactiva



Fuente. La autora

En esta habilidad se puede apreciar como los colaboradores en mayor porcentaje observan a sus líderes de manera proactiva. Esto es favorable para el equipo, sin embargo es necesario indagar mas acerca del por que alguno de los lideres no consideran esta variable como óptima. El concepto opuesto es el de reactividad, o tomar una actitud pasiva y ser sujeto de las circunstancias y por ende, de los problemas. *La proactividad implica iniciativa y acción*, empodera al individuo. También es un concepto importante el del espacio que tiene el individuo para decidir entre el estímulo y la respuesta, en contraposición a la respuesta involuntaria e indeseable que es fruto de la reactividad¹².

¹¹ BATEMAN Y CRANT The Proactive Component of Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 1993. Vol. 14, 103-118.

¹² S.Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós, 1996.

Habilidad de disciplina y su relación con variables sociodemográficas. Al analizar la asociación de esta habilidad con variables sociodemográficas no se observó significancia estadística para ninguna de estas variables; sin embargo, cabría destacar que el 11,1%(1) de los jefes considera óptima esta habilidad dentro de su desempeño, mientras que el 30,8%(8) de los colaboradores destacan que sus jefes tienen esta habilidad (Véase la Tabla 6).

Tabla 6. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad disciplina

Variable	Habilidad disciplina			P*
	Crítico 7(20)	Alerta 19(54,3)	Óptimo 9(25,7)	
Edad(años)				
19-29	5(20)	14(56)	6(24)	1,0
30-55	2(20)	5(50)	3(30)	
Género				
Masculino	7(20)	19(54,3)	9(25,7)	---
Vinculación				
Directo	1(20)	4(80)	---	0,348
Contratista	---	3(100)	---	
Indirecto	6(22,2)	12(44,4)	9(33,3)	
Educación				
Ninguno	---	1(100)	---	0,884
Primaria	3(20)	8(53,3)	4(26,7)	
Secundaria	3(25)	5(41,7)	4(33,3)	
Técnico	---	1(50)	1(50)	
Universitario	1(20)	4(80)	---	
Rol				
Jefe	1(11,1)	7(77,8)	1(11,1)	0,343
Colaborador	6(23,1)	12(46,2)	8(30,8)	
Jefe				
Ninguno	1(11,1)	7(77,8)	1(11,1)	0,476
1 jefe	1(12,5)	3(37,5)	4(50)	
2 jefe	5(33,3)	7(46,7)	3(20)	
3 jefe	---	1(50)	1(50)	
4 Jefe	---	1(100)	---	

Fuente. La autora

Test exacto de Fisher **Test de rangos de Wilcoxon

Figura 14. Análisis de Habilidad de Disciplina



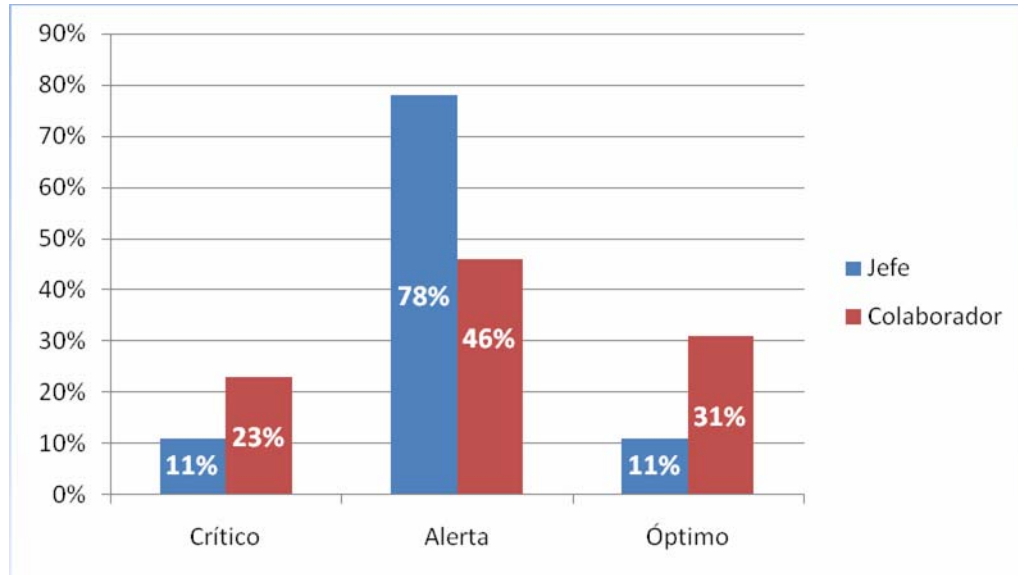
Fuente. La autora

Es importante analizar la alerta que arrojó este estudio; para esto es necesario volver a mencionar la comunicación, pues a pesar de tener un estricto control sobre la tarea, no se retroalimenta de manera asertiva. El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo¹³. El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización"¹⁴. El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

¹³ HAGAI J. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992. p. 19-24.

¹⁴ BERGERON, J.L. Los aspectos humanos de la organización. San José: Goetan Morin, 1983 p. 15-20.

Figura 15. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad de Disciplina



Fuente. La autora

En esta habilidad una vez mas los jefes en mayor proporción consideran esta habilidad un punto necesario para trabajar.

La disciplina juega un papel fundamental en el ejercicio del liderazgo de una persona. Se podrá tener todos los talentos del mundo, y tener grandes de dotes de líder incluso carisma, sin embargo, si falta disciplina difícilmente se conducirá el equipo hacia la meta planteada. Esta disciplina irradiará en el equipo y generará sinergias.

Habilidad de interés y colaboración por las personas y su relación con variables sociodemográficas. Analizando esta variables se observaron asociaciones estadísticamente significativas para las variables vinculación ($p=0,026$), rol ($0,005$) y el jefe ($0,024$). Para primera variable referida se evidencia que mientras que el 66,7%(2) de los contratistas percibe que los jefes tienen una óptima habilidad de interesarse y colaborarle a sus empleados; el 11,1%(3) de las personas con vinculación indirecta piensa que los jefes tienen esta habilidad.

Para la segunda variable relacionada se encontró que el 44,4%(4) de los jefes consideran que es óptima su habilidad de interesarse y colaborarle a sus empleados, sólo el 7,7%(2) de los colaboradores opinan igual de sus jefes. Finalmente, para la variable jefe se evidencia sólo para un jefe (Jefe 2) el 13,3% de los colaboradores piensan que su jefe registra habilidad para colaborar e interesarse por sus empleados (Véase la Tabla 7).

Tabla 7. Descripción de las variables sociodemográficas analizadas según la Habilidad de colaboración e Interés por las personas

Variable	Habilidad de colaboración e interés por las personas				P*
	Crítico	Alerta	Óptimo		
Global	13(37,1)	16(45,7)	6(17,1)		
Edad(años)					
19-29	11(44)	10(40)	4(16)		0,423
30-55	2(20)	6(60)	2(20)		
Género					
Masculino	13(37,1)	16(45,7)	6(17,1)		
Vinculación					
Directo	---	4(80)	1(20)		0,026
Contratista	---	1(33,3)	2(66,7)		
Indirecto	13(48,2)	11(40,7)	3(11,1)		
Educación					
Ninguno	1(100)	---	---		0,679
Primaria	6(40)	6(40)	3(20)		
Secundaria	5(41,7)	5(41,7)	2(16,7)		
Técnico	1(50)	1(50)	---		
Universitario	---	4(80)	1(20)		
Rol					
Jefe	---	5(55,6)	4(44,4)		0,005
Colaborador	13(50)	11(42,3)	2(7,7)		
Jefe					
Ninguno	---	5(55,6)	4(44,4)		0,024
1 jefe	3(37,5)	5(62,5)	---		
2 jefe	9(60)	4(26,7)	2(13,3)		
3 jefe	1(50)	1(50)	---		
4 Jefe	---	1(100)	---		

Fuente. La autora

*Test exacto de Fisher

Figura 16. Análisis de Habilidad de Colaboración e Interés por las personas



Fuente. La autora

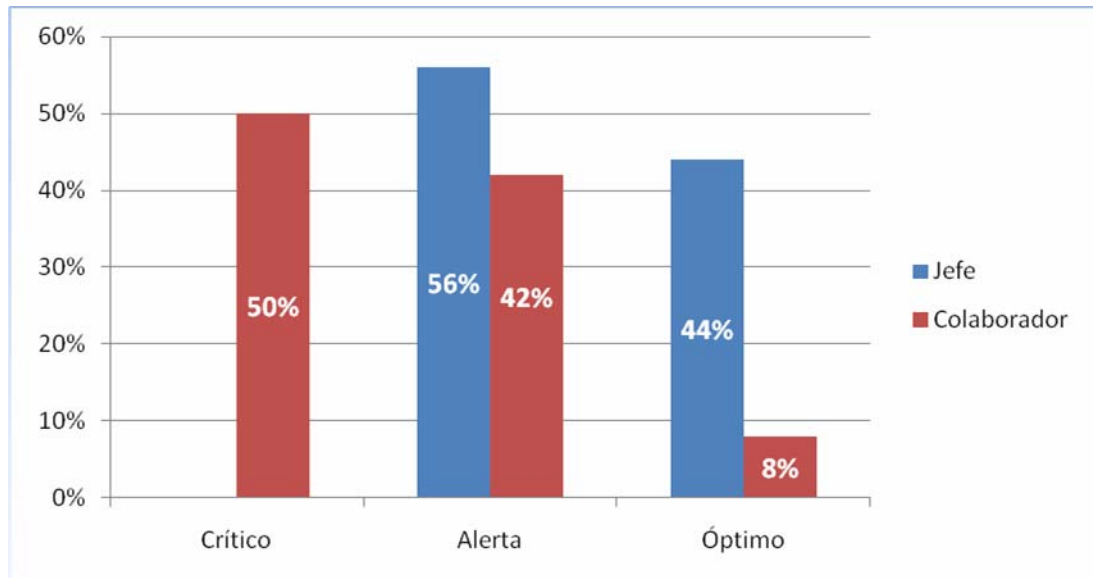
En este factor se confirmó la baja relación que existe dentro del equipo.

Los líderes tienen un bajo interés por las personas, de hecho poco conocen a su grupo de trabajo, los colaboradores ven al jefe solo como el supervisor y ellos miran a su equipo como los que realizan una labor para la cual fueron contratados.

En este sentido la colaboración es baja y no hay mayor compromiso, no existe la cohesión de equipo ni se fortalece la relación.

De ser así el equipo se consolida de una manera poderosa creando vínculos de afecto y objetivos comunes.

Figura 17. Análisis de Percepción entre Jefes y Colaboradores - Habilidad de Colaboración e Interés por las personas



Fuente. La autora

Para un coach importa los resultados, pero aun mas le importa la gente que los genera. En esta habilidad se puede ver como de manera crítica el 50% de los colaboradores no se sienten conforme con esta habilidad en sus jefes. Requieren mayor atención, mayor interacción, mas escucha. Mientras que los jefes creen estar interesados en su gente, no es suficiente.

El coaching se basa en una relación de colaboración y un proceso claro, centrado en objetivos que deben lograrse y en los medios que permiten a las personas interesadas pasar a la acción.

Un coach es una persona que va a acompañar en el camino personal hacia un objetivo que la persona se ha impuesto, ayudándole a utilizar y descubrir todo el potencial existente en el mismo y logrando que sea él quien tome la responsabilidad por sus éxitos y por cada paso que da.

CONCLUSIONES Y DISCUSION

Basados en los anteriores resultados, se puede concluir que las habilidades que requieren mayor atención para ser desarrolladas en los líderes que hoy existen son la Habilidad para motivar y la colaboración e interés por las personas; siendo éstos los motores y pilares esenciales de un nuevo modelo llamado Coaching.

En ésta primera, la Habilidad para motivar, el estudio muestra que los colaboradores ven a sus Jefes en un (11,5%) como nivel óptimo, un (38,5%) genera alerta y el (50%) es considerada crítica. Sin embargo llama la atención que los Jefes tienen una percepción diferente lo cual indica que es un punto a evaluar en equipo para cerrar las brechas existentes entre la autoevaluación y la calificación de las personas a cargo. Los jefes consideran en un (11,1%) que su habilidad para motivar es crítica.

El factor que influye negativamente es la falta de reconocimiento al superar los objetivos propuestos, no existen escalas de bonificaciones o incentivos por la estructura misma del proyecto y tipo de vinculación, sin embargo tampoco se buscan otros mecanismos para promover las nuevas ideas, aportes al proyecto, reconocimientos públicos, etc. Todo esto sumado a la falta de retroalimentación de los Jefes a sus colaboradores con respecto a sus oportunidades de mejora, no permite el crecimiento personal ni mejoramiento continuo.

La otra habilidad que capta interés en este estudio son los resultados frente a la colaboración y el interés de los Jefes hacia sus colaboradores, las personas de alguna manera manifiestan que no existe sensibilidad ante sus necesidades, el nivel de relación y conocimiento de su gente con respecto a sus intereses es bajo, no existe preocupación por su bienestar familiar, ni si quiera es conocido por sus jefes. Se puede apreciar que se cumple con lo estrictamente necesario para

desarrollar sus funciones, es decir se brinda las herramientas y condiciones de seguridad, pero no hay ningún tipo de acercamiento. En esta habilidad los jefes consideran en un (44.5%) que es óptima, sin embargo cabe resaltar que los colaboradores piensan igual en un (7,7%). Por el contrario a la percepción de los líderes, los colaboradores consideran como crítica esta habilidad para con ellos en un (50%), con una alerta importante del (42,3%).

Dirigir a un grupo va mas allá de la supervisión constante a la puntualidad, tareas o eficiencia. Se requiere llevar al grupo a los más altos niveles de productividad donde exista de manera mutua alto compromiso, orientación a las metas, alineación con el objetivo, alta motivación, reconocimiento, y crecimiento personal. Todos los miembros del equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. La responsabilidad del Líder es lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Los mejores coaches son aquellos que saben como motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en si mismo y lograr sus metas personales.

Un dato importante de resaltar positivamente es que dentro del grupo existen factores que se podrían denominar fortalezas para contrarrestar las debilidades que evidenciamos en este estudio. Estas son, el gusto por la actividad que realizan, la importancia que sienten de su labor para cumplir los objetivos de proyecto, la claridad de sus metas personales; éstos son puntos clave para iniciar un proyecto de coaching, pues se encuentra congruencia entre los objetivos de la compañía y los trazados por cada uno, mejorando su calidad de vida y satisfacción personal.

Dentro de la habilidad de Autoconocimiento también se encontró, como la labor diaria impide tanto a Jefes como a Colaboradores la posibilidad de capacitarse para ampliar sus conocimientos. Siendo mas critico en los colaboradores, quienes terminan en rutinas que no les permite su crecimiento personal. Es importante brindar los espacios necesarios para lograr este objetivo, aprovechando los convenios y facilidades que existen a través de los servicios que hoy tiene la caja de compensación.

De igual manera la habilidad de proactividad resaltada en los jefes y el interés por proporcionar las herramientas y recursos necesarios se encuentran en un nivel óptimo del (88,5%) según los colaboradores, sin embargo curiosamente los jefes piensan igual de si mismos solo en el (44,5%).

Una habilidad en la cual también se evidencia la diferencia de criterios entre el Jefe y el colaborador es en la habilidad de relacionarse, mientras el (66,7%) opinan que es optimo, solo el (23%) consideran lo mismo y por el contrario el (30,8%) ven como critico esta habilidad en sus lideres, generando una alerta importante para trabajar en equipo. Estas debilidades encontradas muestran claramente una falta de oportunidad y aprendizaje con el equipo de trabajo y un distanciamiento entre jefe-colaborador que no permita que la relación se consolide para formar equipos de alto desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta algunas bases conceptuales que deben fundamentar las estrategias de abordaje para fortalecer las habilidades de coaching para los lideres del proyecto objeto de interes:

Los jefes hoy ven su rol como el de dirigir y controlar a su gente para obtener resultados. Los coaches necesitarán ver su trabajo como una manera de guiar a su gente para que obtenga resultados en grande.

Los líderes de hoy no motivan a su gente. Los coaches necesitarán buscar mecanismos para hacerlo y además lograr la automotivación.

Hoy existe el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtendrán de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.

Los jefes de este proyecto conducen equipos. Los coaches liderarán con ejemplo y crearán posibilidades para que otros lideren.

Los jefes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajarán para la gente que coachean.

Con este cambio de paradigmas, los coaches crearán una nueva cultura dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

A continuación se presenta algunas de las estrategias para iniciar este proceso de cambio cultural:

- **Coaching personalizado (sesiones de desarrollo a líderes).** Las sesiones de coaching personalizado o desarrollo a líderes abordan situaciones de ayuda o desarrollo de su potencial. Las razones de intervención más necesarias según este estudio es el desarrollo de competencias que refuercen la condición de líderes, en cuanto a la motivación, reconocimiento y relación con su grupo de trabajo.

Uno de los factores mas importantes dentro de este grupo de líderes es promover el reconocimiento, de manera que contribuya a sostener los niveles de motivación y productividad, identificados como la problemática principal en este trabajo. Reconocer, adquiere suma importancia dado la influencia que esto tiene tanto sobre el índice de rotación y el nivel de satisfacción del personal así como sobre el nivel de productividad y beneficios de la empresa.

Los Incentivos, beneficios adicionales, extras, premios de cualquier índole, son importantes dentro del reconocimiento, sin embargo la estructura y la forma de trabajo hoy no lo permite, por lo tanto lo es aun mas la valoración de los logros específicos alcanzados, resaltando asimismo el valor personal de la contribución del colaborador dentro del proyecto.

Es importante resaltar en los Jefes esta habilidad, ya que el grupo desea que se le reconozca su progreso, su logro, deseando que se le haga visible la observación que su líder hace del mismo. Este elogio debe ser claro, conciso, proporcional a lo logrado y por sobre todo oportuno. Puede ser privado o público.

Se cree frecuentemente que no es necesario agradecer a alguien que cumpla su tarea, sin embargo el agradecer el esfuerzo de alguien, puede agregar mucho valor a la motivación de un empleado y se estaría fortaleciendo una habilidad que hoy no es fuerte dentro de éstos líderes. Este agradecimiento debe ser dado en forma precisa, clara y concisa por las razones que lo han motivado.

Brindar a los empleados nuevas oportunidades de contribuir de una manera significativa, o de aprender nuevas habilidades, o de tener mayor libertad para desarrollar su tarea constituye en sí una manera de reconocimiento. Solicitar la opinión acerca de algún tema importante, brindar mayor control sobre un proyecto, posibilitar que alguien entrene a otros empleados, constituyen acciones de reconocimiento concreto.

Los empleados desean ser valorados no sólo por su tarea sino también por lo que son. En ese sentido es importante revisar los resultados que se evidenciaron en este estudio, en cuanto al interés por las personas, es necesario reforzar la relación entre jefes y colaboradores, es por esto que impacta fuertemente la relación entre quién recibe el reconocimiento como y quien lo brinda. Se requiere fortalecer la capacidad de brindar el feedback necesario en este tipo de relación. Para brindar reconocimiento es necesario previamente construir el afecto, la confianza y el respeto; esto lo dará sin duda lo dará sin duda el coaching grupal.

Fortaleciendo este factor se obtendrá como resultado un cambio cultural. Si los líderes valoran el reconocimiento es muy probable que el resto de la organización lo haga. Son ellos quienes sirven de modelo a jefes directos, supervisores y empleados.

Entre las acciones de apoyo que el grupo directivo puede ofrecer, se recomienda:

- Medir frecuentemente el grado de satisfacción laboral de los colaboradores.

- Diseñar programas de reconocimiento específicos.
- Realizar el seguimiento de los resultados de los programas.

Como hacer que funcione:

- Hacer que el reconocimiento sea concreto y de gran impacto. Es necesario establecer reglas que permitan juzgar y reconocer el rendimiento según criterios establecidos de antemano. Estas reglas y criterios deben ser conocidos por todos.
- Establecer una congruencia entre los valores y el reconocimiento. Se debe establecer un vínculo claro entre los valores y las metas de la organización y los comportamientos y objetivos del colaborador.
- Establecer parámetros de mediciones relacionado con los valores y objetivos de la organización, y utilizar esta información para definir objetivos de reconocimientos
- Continuando con la propuesta de desarrollo a líderes se considera que en términos generales estas personas deben reforzar su condición en los siguientes aspectos:

El líder necesitará **mejorar su estilo de dirección** a través de capacitaciones que lo orienten a brindar una dirección clara y atractiva a cada uno de sus colaboradores. Luego de este proceso se requiere hacer mediciones a través de sus mismos colaboradores con el ánimo de retroalimentar de su progreso y cambio. Finalmente el resultado se determinará por el resultado de clima laboral y el nivel de satisfacción y compromiso del equipo. Esto debe constituirse dentro de una política de calidad en el subproceso de construcción teniendo en cuenta que la caja de compensación tiene un sistema de gestión de calidad.

Adicional, este grupo de líderes deberá **reforzar su condición de ser un facilitador** para que el equipo cumpla con los objetivos establecidos en cada uno de los proyectos.

Y finalmente, El líder deberá **adquirir humildad y trabajar para servir a su gente (liderazgo de servicio)** y ser consciente de que liderar no tiene que ver con uno mismo, sino con toda la organización en general y con la gente.

- **Coaching grupal (dinamización de equipos).** Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo dinamizar al grupo total de colaboradores y líderes. Las intervenciones más recomendadas pueden ser atacando las necesidades aquí detectadas a nivel general como la motivación, establecer sus proyecto de vida, mejorar la relación entre jefes y colaboradores, y fortalecer el equipo de trabajo.

Las habilidades a reforzar a través de sesiones en grupo serán entonces, en primer lugar crear mecanismos para fortalecer la comunicación clara y permanente con el fin de generar confianza, promover el compromiso, incrementar la productividad y contribuir a mayor satisfacción en el trabajo.

- **Formación en Coaching (desarrollo de competencias de coach).** Finalmente las acciones de formación en coaching permiten desarrollar en los participantes (jefes) las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

El objetivo será brindar capacitación orientada a desarrollar valores, competencias y estilo de dirección bajo esta metodología de tal manera que se cree una nueva cultura organizacional. En este orden de ideas se propone la siguiente ruta que contemple todo lo expuesto anteriormente.

Negociación. Dentro de esta competencia se reforzará la capacidad del ser humano para relacionarse con el otro y tender puentes que le permitan establecer acuerdos.

Comunicación. Se pretenderá promover la capacidad para conversar efectivamente como el camino para explotar adecuadamente la competencia humana natural de comunicarse.

Trabajo en equipo. Capacidad para hacer un adecuado uso de la competencia humana natural de trabajar en equipo orientado a lograr superar las expectativas sosteniblemente.

Orientación hacia el logro. Capacidad para hacer cosas, que además de hacerlas bien, agregen valor a mi vida, porque logran contribuir a la construcción de mis sueños.

Las intervenciones pueden ser estructuradas y formales cuando se establece un marco específico, informales cuando el coach aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo. Y también podemos utilizar la metodología para nuestro propio autodesarrollo (autocoaching).

La esencia del coaching pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de consciencia y facilitándole el paso a la acción. Para esto será necesario socializar la situación actual, la situación deseada, establecer los recursos e intereses particulares y de la organización, generar un plan de acción, generar resultados, y hacer continuo seguimiento al objetivo deseado.

Adicional. Todo esto identificará e integrará valores, intereses, habilidades y talentos que sirvan de puente para alinear los objetivos laborales con los personales, obtener mayor satisfacción, lograr equilibrio entre la vida personal y

profesional, incrementar la energía y la productividad, acelerar el desarrollo personal y por ende mejora el estilo de vida.

Como recomendación final para la aplicación del modelo planteado, se sugiere participación activa del equipo de alta dirección de la Caja de Compensación y en especial del departamento de Recursos Humanos, liderado por el departamento de Construcción y Vivienda, formalizando este programa dentro de su política de calidad para que sea permanente en el tiempo, adicional se requiere la participación continua y constante del equipo de líderes de tal manera que garantice el desarrollo y resultados de este proyecto. La Caja de compensación cuenta con los medios necesarios de formación y capacitación y el interés de los líderes que encabezan el departamento de construcción y vivienda, lo que hará posible la implantación y el éxito del programa.

Este programa ya fue presentado al departamento de Construcción y Vivienda y fue aceptado en su totalidad, de igual manera será presentado al departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General dentro de su comité para contar con todo el apoyo en la puesta en marcha del plan de formación, aproximadamente a inicios de 2009.

De igual manera se requiere crear mecanismos de evaluación del grado de satisfacción del programa y el impacto en los resultados del equipo, así como en los índices de rotación y calidad del servicio.

BIBLIOGRAFIA

CASARES ARRANGOIZ, David. Liderazgo: capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica, 1995

Coaching. Octubre de 2008. [En línea]. [citado en Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <URL:[http:// www. es.wikipedia.org/wiki/coaching](http://www.es.wikipedia.org/wiki/coaching)>

COVEY, Stephen R., Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Piados, 1997.

HANEBERG, Lisa. Fundamentos del Coaching. Barcelona – España: Gestión 2000, 2006.

HIEBAUM, Karin Silvina. El Liderazgo y la fijación de metas. [En línea]. 2007. [citado en Septiembre de 2008]. Disponible en Internet: <URL:http://www.degerencia.com/articulo/el_liderazgo_y_la_fijacion_de_metasautor:
<http://www.degerencia.com/hiebaum>>

KOTTER, John P. El factor liderazgo. 2 ed. Madrid – España: Díaz de Santos S.A., 1990.

VIVIANE, Launer. Un camino hacia nuestros éxitos. Madrid: Pirámide, 2007.

VROOM, Victor H. y G. JAGO, Arthur. El Nuevo Liderazgo: Dirección de la participación en las organizaciones. Madrid – España: Díaz de Santos S.A., 1990

ANEXOS

Anexo A. Variables.

Edad	Número	Años
Genero	1	Masculino
	2	Femenino
Vinculación Laboral	1	Directo
	2	Contratista
	3	Indirecto por labor contratada
Nivel Escolaridad	1	Ninguno
	2	Primaria
	3	Secundaria
	4	Técnico
	5	Universitario
	6	Otro
Rol	1	Jefe
	2	Colaborador
Jefe	0	No Aplica
	1	Jefe 1
	2	Jefe 2
	3	Jefe 3
	4	Jefe 4
Consolidado	1	Autoconocimiento
	2	Habilidad motivar
	3	Habilidad relacionarse
	4	Habilidad comunicar eficaz
	5	Habilidad proactiva
	6	Habilidad disciplina
	7	Habilidad colaboración interés por las personas
Status	1	Critico - Menor o Igual que 60%
	2	Alerta - Entre el 61% - 90%
	3	Optimo - Mayor a 91%

Anexo B. Encuestas de Autodiligenciamiento.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSGRADO ALTA GERENCIA

ENCUESTA APLICADA A LIDERES DEL PROYECTO

Seleccione la respuesta mas acertada de acuerdo a su percepción.

Pregunta	Siempre	Algunas Veces	Nunca
¿Disfruta la labor que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su labor diaria le permite espacios diferentes a los del día a día que le ha facilitado su crecimiento personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene claridad respecto a la importancia de su labor dentro del proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha percibido que su ánimo varía según el tipo de actividad que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuándo tiene oportunidad se presenta a cursos u otras capacitaciones para ampliar sus conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene claro hacia donde quiere llegar, quien quiere llegar a ser por su bien y por los que lo rodean?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Reconoce en sus colaboradores las ideas y aportes en la labor que realizan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Resalta en sus colaboradores sus puntos fuertes e identifica sus puntos débiles con el fin establecer plan de acción que lo lleven a mejorar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha recompensado por incentivos tales como bonificaciones, aumentos salariales, entre otros, cuando sus colaboradores alcanzan sus metas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Promueve el trabajo en equipo, la buena relación entre compañeros y jefes y el respeto por las diferencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se llega a acuerdos fácilmente aclarando las diferentes posiciones que se planteen en determinada situación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Promueve dentro del equipo la buena relación entre compañeros y jefes permitiendo llegar a un ambiente laboral adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es promotor de los procesos de diálogo en las diferentes situaciones encontradas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siempre que da instrucciones, busca validar de qué manera fue interpretado(a)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Aclara con sus colaboradores los objetivos del proyecto y los avances del mismo, así como las consecuencias ante las dificultades presentadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Al dar una instrucción a sus colaboradores clarifica el resultado final esperado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se hace continuas revisiones a las actividades que ejecutan sus colaboradores y se retroalimenta sobre lo que se espera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Informa a sus colaboradores sobre el cumplimiento al plan inicial en tiempo y forma acordado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Al desarrollar sus funciones, se presentan obstáculos que hacen se interrumpa con el objetivos propuesto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Identifica las necesidades de sus colaboradores, se interesa por el bienestar familiar y buscar tener espacios para esos temas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Aclara con sus colaboradores cuales son las normas y conductas a seguir y a respetar dentro del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Brinda a sus colaboradores las herramientas adecuadas para su trabajo y da las instrucciones sobre su uso para evitar riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por su participación

Nombre
 Jefe Inmediato
 Género Masculino () Femenino ()
 Cargo:
 Edad:
 Vinculación Laboral: directo () contratista () indirecto por labor contratada ()
 Nivel de Escolaridad: Ninguno () Primaria () secundaria () técnico () universitario () otro ()

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
 ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
 POSGRADO ALTA GERENCIA

ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES DEL PROYECTO

Seleccione la respuesta mas acertada de acuerdo a su percepción.

Pregunta	Siempre	Algunas Veces	Nunca
¿Disfruta la labor que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su labor diaria le permite espacios diferentes a los del día a día que le ha facilitado su crecimiento personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene claridad respecto a la importancia de su labor dentro del proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha percibido que su ánimo varía según el tipo de actividad que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuándo tiene oportunidad se presenta a cursos u otras capacitaciones para ampliar sus conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene claro hacia donde quiere llegar, quien quiere llegar a ser por su bien y por los que lo rodean?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sus Jefes le reconocen sus ideas y aportes en la labor que realiza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sus Jefes resaltan en usted lo que sabe hacer bien y lo que tiene por mejorar para que cada día pueda mejorar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Al superar los objetivos de sus tareas ha sido recompensado por incentivos tales como bonificaciones, aumentos salariales, o lo destacan frente a sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se promueve el trabajo en equipo, la buena relación entre compañeros y jefes y el respeto por las diferencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se llega dentro del grupo fácilmente a acuerdos cuando hay diferencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Encuentra dentro del equipo buena relación entre compañeros y jefes permitiendo que sea agradable trabajar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se promueve el diálogo dentro del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siempre que recibe instrucciones, le preguntan si quedó clara la tarea a realizar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Aclaran con usted los objetivos del proyecto y los avances del mismo, así como las consecuencias ante las dificultades presentadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Al recibir una tarea aclaran con usted el resultado que se espera al final del proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Revisan continuamente sus tareas y le informan como van respecto a lo que se espera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le informan sus Jefes como van con respecto a los tiempos de entrega de su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Al desarrollar sus funciones, se presentan obstáculos que hacen se interrumpa con el objetivos propuesto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sus Jefes preguntan por sus necesidades, se interesan por su bienestar familiar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Aclaran con usted cuales son las normas y conductas a seguir y a respetar dentro del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibe las herramientas adecuadas para su trabajo y le dan instrucciones sobre su uso para evitar riesgos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por su participación

Nombre
 Jefe Inmediato
 Género Masculino () Femenino ()
 Cargo:
 Edad:
 Vinculación Laboral: directo () contratista () indirecto por labor contratada ()
 Nivel de Escolaridad: Ninguno () Primaria () secundaria () técnico () universitario () otro ()

Esta encuesta está relacionada con las habilidades de Coaching requeridas en este estudio.