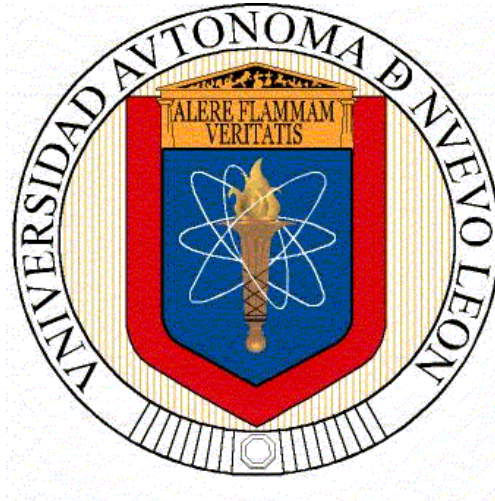


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE COMPETENCIAS DE
LIDERAZGO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO**

PRESENTA

ROSA LEAL GONZÁLEZ

PROYECTO DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



TESIS

**EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE COMPETENCIAS DE
LIDERAZGO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO**

PRESENTA

LIC. ROSA LEAL GONZÁLEZ

**PROYECTO DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

ASESOR

MC. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO.

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS.

Mi agradecimiento a la Mtra. María Eugenia González García, que me dió la oportunidad de participar en este proyecto y a la Mtra. Miriam Decanini quien me ofreció su valiosa y oportuna asesoría para el buen manejo y desarrollo de este proyecto.

También a mi esposo Eduardo Castillo que con sus consejos, apoyo y guía me alentó a cerrar un ciclo y a hacer lo mejor en el desarrollo de este trabajo.

A mis hijos Alejandra, Eduardo y Marcela por ser mi motor, mi motivación y mi mayor orgullo. A mis padres por su apoyo de siempre y su aliento para seguir superándome cada día, por ser mi ejemplo a seguir de lucha y dedicación a pesar de cualquier adversidad.

ÍNDICE.

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	8
Capítulo 3: Metodología.....	22
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Resultados	24
Capítulo 5: Conclusiones	30
Referencias.....	32
Anexos.....	34

RESUMEN.

El presente proyecto muestra la importancia del conocimiento objetivo y amplio de las propias competencias de liderazgo por los directivos estratégicos de una organización, como determinante en la mejora del desempeño, ya que éstas tienen un gran impacto en los resultados organizacionales y una contribución importante en el cumplimiento de su misión, visión y valores, ya que las empresas cada vez más trabajan con un enfoque más humanizado. El proyecto parte de las premisas de Inteligencia emocional en el trabajo de Goleman, pues establece como requisito el autoconocimiento para poder aspirar después a una gestión eficiente de las competencias de otros. Las competencias son valoradas a través de 3 herramientas psicométricas ya estandarizadas y validadas como el Kostick Inventario de preferencias y percepciones, el Cleaver actitudes en el trabajo y el Lifo que mide estilos gerenciales. El proyecto presenta un marco conceptual en el que se explica la inteligencia emocional planteada por Goleman, relación de las competencias, el liderazgo y su impacto en los resultados de la gestión en la empresa, así como la descripción de las herramientas a utilizar en la evaluación de las competencias. Posteriormente se detalla la metodología a utilizar, los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a los altos directivos con las tres herramientas mencionadas, así como el proceso de retroalimentación ofrecida a los participantes del estudio.

Palabras claves: Liderazgo, Autoconocimiento, Inteligencia emocional, Competencias y mejora del desempeño.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

Este proyecto tiene su origen en la inquietud que experimentan la mayoría de las organizaciones en lo que respecta a la incidencia de las competencias de liderazgo en el comportamiento humano, ya que uno de los elementos de éxito considerados importantes en las organizaciones son generalmente sus líderes, así que indagar y profundizar sobre lo que aporta, afecta o determina que el líder esté consciente de sus competencias y estilo en la gestión de recursos en una empresa, es un tema que es determinante en el éxito organizacional.

1.2 Justificación de la investigación.

Para Rodríguez (2009) el tema de liderazgo tiene una trascendencia en la explicación de la eficiencia y el desempeño en las actuales organizaciones. También menciona que las estrategias implementadas y los resultados obtenidos están determinados en gran medida por la alta dirección. Por lo tanto es importante determinar o definir los estilos de liderazgo empleados en la organización, conocer su impacto en los resultados y lo más importante que las personas con puestos directivos conozcan y hagan conscientes su estilo y competencias en liderazgo.

Una empresa con fines de lucro tiene sus objetivos y planes, estos están directamente relacionados con los puestos de trabajo los cuales deberán contar con objetivos individuales que requieren ciertas competencias en ciertos niveles para poder cumplir con dichas metas individuales, en el caso de los directivos las competencias de liderazgo toman un papel importante en la consecución no solo de sus metas sino las de sus colaboradores también.

Goleman en su libro “Inteligencia Emocional en el Trabajo” considera al autoconocimiento un aspecto medular para poder autogestionar las propias competencias, el conocimiento sobre sí mismo debe anteponerse al conocimiento y gestión de las competencias de otros, por lo tanto el líder con posiciones estratégicas en la empresa, debe contar con una propuesta que le proporcione la información eficiente y objetiva necesaria para poder

aspirar a una mejor gestión de las competencias propias y las de sus colaboradores, así como una mejora en su desempeño.

El planteamiento del Dr. Carlos Hué en la revista Aragón habla que existen al menos 4 tipos de liderazgo el que amerita desglosar de acuerdo a esta investigación es el primero que es el liderazgo sobre nosotros mismos, consiste en tener claro cuál es el papel como persona. Este tipo de liderazgo le corresponde a todas las personas y es responsabilidad de todos conseguirlo. Los demás tipos de liderazgo los plantea dirigidos a la labor de docente, también aclara que los directivos se ven beneficiados cuando adquieren una formación específica en competencias emocionales que le permitirán dirigir equipos ya sea de familias, profesionales, un grupo de colaboradores, comunidades o alumnos. El Dr. Hué propone el método de pensamiento emocional para el desarrollo de las competencias emocionales y la autoestima, dicho método está basado en parte, en el modelo de inteligencia emocional de Salovey y Mayer y que fue dado a conocer más ampliamente por Daniel Goleman. También cita al autoconocimiento como parte fundamental en el desarrollo de las competencias considerandolo como el primer eslabón hacia el liderazgo para dirigir eficientemente hacia los resultados. Plantea como idea esencial el conocimiento certero de sus capacidades, de sus fortalezas pero también de sus áreas de oportunidad o debilidades. Precisamente en las escuelas de negocios los directivos asimilan que una de las actividades importantes es la reflexión individual y el silencio en el trabajo, pues los distractores que nos rodean como el ruido, los teléfonos celulares, las computadoras, los aparatos de música entre otros, impiden el tiempo de reflexión y por ende el aprendizaje sobre sí mismos. En el punto 7 de su publicación considera al liderazgo como una competencia que sintetiza autoconocimiento, autoestima, motivación, control emocional, conocimiento del otro y valoración de los demás, por lo tanto los directivos que se conocen bien, que poseen una buena autoestima, control emocional, alto grado de motivación y que además conocen a los integrantes de su equipo a dirigir es fácil que desarrollen las competencias de liderazgo y por consecuencia haya una mejora en el desempeño.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

El mundo de las organizaciones se mueve rápidamente, es dinámico, cambiante y cada vez más exigente, de tal manera que el ritmo de trabajo no permite la reflexión y la profundización para aprender de sí mismos y conocer a detalle cuál es el potencial con el que se cuenta, se da prioridad principalmente a la información que se recibe externamente más que internamente, en caso de que exista, lo que en algunos momentos puede llevar no solo a un desconocimiento sobre sí mismo sino a una confusión sobre lo que se es capaz de hacer y lograr con los propios talentos. Es posible que sin conocer de lo que se es capaz, será difícil potencializar los talentos o bien establecer directrices de mejora en aquellas áreas que así lo requieren, si permanecemos ajenos a lo que somos, el crecimiento personal y laboral se torna complicado, ya que se especula y se deambula por senderos desconocidos. Por el contrario si se está conciente a través de diferentes fuentes, formas y métodos sobre el comportamiento hacia sí mismo y hacia los demás, sobre las competencias específicamente de liderazgo serán la base para hacer una mejor administración primero de los recursos propios y después de los demás y así conseguir una mejora en el desempeño o consecución de resultados.

(Johan Roos, Goran Roos, Nicola C. Dragonetti y Leif Edvinsson, 2001) abordan en su libro “Capital Intelectual El valor intangible” la enorme diferencia que existe entre el valor entre sus activos netos y el valor del mercado como el caso de Caterpillar, esta diferencia es atribuible en gran medida a un valor invisible llamado capital intelectual de sus integrantes, pues no solo se trata del intelecto sino se trata de acción intelectual, es decir el capital intelectual es una manera de agregar valor a una compañía, ya que no solo es importante la administración de los activos fijos y en sí de sus recursos humanos, pues la capacidad para determinar la importancia, el crecimiento o bien el deterioro del capital intelectual es una capacidad administrativa muy importante para cualquier empresa.

Por lo cual desprendemos el siguiente planteamiento de investigación:

¿El autoconocimiento sobre las competencias de liderazgo determinan una mejora sustancial en el desempeño de los altos directivos de una organización?

1.4 Objetivo general:

Identificar las competencias de liderazgo para los puestos de alta dirección y contribuir al autoconocimiento para la potencialización del desempeño.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

- Realizar un diagnóstico de algunos rasgos de personalidad y actitudes relacionados con el liderazgo
- Análisis las fortalezas y debilidades que presentan los directores en términos de competencias de liderazgo.
- Realizar un feedback individual para el análisis de competencias.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

En los últimos años las organizaciones se han enfrentado a cambios continuos y para responder a las constantes y nuevas exigencias de la producción, de la tecnología y de muchos otros temas se han visto en la necesidad de valorar y re enfocar sus estrategias para poder dar una pronta respuesta a las demandas tanto internas como externas. En el afán de atender a esta situación se han desarrollado algunas vertientes de pensamiento en la administración que conduce al inevitable estudio del comportamiento de las organizaciones. En los nuevos enfoques ya no cabe la idea de que las empresas midan y controlen a sus miembros para desarrollar ciertas formas de pensamiento y estrategias de administración. Esta noción aportada por Taylor a quedado en desuso ya que existen en la actualidad estudios que avalan una relación directa entre la gerencia y el liderazgo generando teorías que plantean la importancia de estos elementos y lo que estos implican en el buen funcionamiento de cualquier organización. (Ramírez Marbellis y Suárez Carlos (2007).

Un aspecto trascendente de las empresas para lograr el éxito es considerar la gestión de las personas pues son éstas la clave para el logro de los objetivos, ya aportan no solo habilidades físicas o destrezas sino también creatividad e inteligencia. El aporte de Frederick Taylor ha quedado en desuso pues las nuevas teorías plantean a un líder más proactivo, dinámico y generador del éxito, así como las competencias que éste liderazgo implica. Ya que es cada vez más imperante la necesidad no solo de gerentes sino de líderes capaces de enfrentar el cambio, los retos, de toma decisiones, de innovar y de gestionar e inspirar el compromiso en otros, de tal manera que el líder se convierte en un elemento importante en la consecución de las metas de cualquier organización. De aquí se desprende la importancia de estudiar la importancia de la relación entre las competencias del líder su autoconocimiento y el éxito organizacional.

Cada vez hay más pruebas de que las organizaciones exitosas ponen en primer lugar a “las personas” Los administradores inteligentes han aprendido que los empleados de su organización son su única ventaja competitiva. Los competidores podrán limitar los

productos, procesos, ubicaciones, canales de distribución, etc. de la organización. Pero es más difícil de emular una fuerza de trabajo compuesta por personas bien preparadas y motivadas. La característica que distingue a las compañías con éxito de las menos exitosas en casi todos los sectores es la calidad de las personas a las que logran contratar y retener. (Stephen P. Robins 2004).

“En una organización inteligente los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender. Son así mismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de las cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrolla su maestría. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo” (Peter Senge 1992).

Bajo estos términos resulta importante analizar la diferencia entre liderazgo y dirección, ya que regularmente se toman como sinónimos cuando cada uno tiene un impacto y un manejo diferente en la práctica de las organizaciones, para empezar es importante aclarar algunas de las características que se identifican en los líderes y posteriormente definir las características y los resultados que obtiene un directivo. Aunque cabe aclarar que ambos son necesarios en el buen funcionamiento de una organización, siempre y cuando estos se encuentren en equilibrio, ya que si abunda la dirección pesa la burocracia y si abunda el liderazgo puede generarse problemas con el manejo del poder y la toma de decisiones.

Retomando el tema del liderazgo cabe a bien mencionar el planteamiento de Choo, (2007) “El liderazgo efectivo es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para las organizaciones públicas y privadas en la mayoría de los países” cuando el objetivo del liderazgo serán siempre los resultados, el objetivo de la dirección será entonces la gestión del sistema aunque para ello haya que sacrificar el bienestar de los colaboradores. Existe una investigación que se llevó a cabo donde se llegó a la conclusión de que los líderes más eficientes son aquellos con empuje y aspiraciones de desarrollo, ávidos de tomar decisiones, empoderados, capaces de trabajar ante la confusión y poca estructura, pero que respetan los lineamientos y estándares establecidos por la empresa.

En otras vertientes se plantea que un líder exitoso es capaz no sólo de analizar problemas y resolverlos, sino que también requiere de ciertas habilidades sociales que le exigen adaptarse y conocer a los demás que facilita el consenso y la generación de una visión compartida hacia los resultados. El líder por lo general es la persona que muestra el camino, orienta y convence voluntariamente a otros a trabajar en la misma dirección o hacia los mismos objetivos, sin embargo el directivo es considerado solamente como el responsable de una organización y puede imponer las acciones por el empoderamiento que emana su jerarquía y no necesariamente por convencimiento hacia los demás.

De acuerdo a Pautt Torres (2011) se muestra la siguiente tabla que resume las diferencias entre un líder y un directivo y a continuación se presenta:

DIRECTIVO	LÍDER
Administra	Innova
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a Largo Plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y porqué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el Status Quo	Desafía el Status Quo
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Tabla 2.1 Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis. (Geli Pautt Torres 2011)

Queda claro entonces que uno de los factores que la mayoría de las veces influye en la eficiencia de las empresas es el manejo del líder, como tal y no solo como dirigente de procesos y operaciones, además del propio conocimiento de sus competencias, por lo que es importante abordar el tema de la inteligencia emocional, ya que una de las premisas básicas de esta teoría es el autoconocimiento como base para el desarrollo de una madurez emocional. Ésta según Goleman (1995) surge básicamente a través de las relaciones, el término inteligencia emocional aparece desde 1990 en una publicación realizada por los psicólogos John Mayer y Peter Salovey, sin embargo fue más difundida y promovida por

Daniel Goleman con la publicación de su libro “La inteligencia Emocional” (1995) seguido por otro libro también de Goleman “La Inteligencia Emocional en la Empresa” y posteriormente el de autoría compartida con Cherniss “Inteligencia emocional en la empresa” (2013).

Ésta es planteada por el autor como la capacidad para comprender y manejar las emociones y poder utilizarlas en la guía de nuestro comportamiento hacia mejores resultados en cualquier ámbito. Para Goleman es una habilidad básica para primeramente poder percibir las emociones que se están generando, valorarlas o juzgarlas y finalmente expresarlas pero con precisión. Una vez expresadas hacer conciencia de los pensamientos encaminados a la comprensión de uno mismo o bien de otra persona, hacer un buen manejo y con ello encaminarse al crecimiento y control emocional.

Es importante mencionar que para Goleman el coeficiente Intelectual también tiene su impacto e injerencia en el éxito organizacional de una persona, sin embargo, afirma que el éxito es atribuido un 80 % a la inteligencia emocional y un 20 % al coeficiente intelectual. A su vez plantea que cuanto más complicado es el puesto, mayor será la importancia de una buena inteligencia emocional. Y en los más altos directivos de la organización es donde más se hace notar la relación entre inteligencia emocional y los resultados.

Los factores principales que integran este concepto de Inteligencia Emocional son según Goleman:

- El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, agrupa la conciencia emocional, la autoevaluación y la confianza en uno mismo.
- La autorregulación esta consiste en la capacidad de controlar o manejar los estados internos incluyendo recursos o habilidades, talentos e impulsos. Este aspecto agrupa al autodomínio, la confiabilidad, la escrupolosidad, la adaptación y la innovación.
- La motivación son los impulsos que guían hacia la consecución de los resultados, esta comprende el afán del triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.
- La empatía, que tiene que ver con comprender los estados emocionales de los demás y que engloba a la comprensión de los demás, la ayuda para el desarrollo de los demás, la orientación a servir y la conciencia política.
- Y finalmente las habilidades sociales que están relacionadas con la capacidad para gestionar y motivar a otros para obtener el resultado deseado. Estas habilidades

comprenden ocho aptitudes: la Influencia que es la persuasión hacia los demás, la comunicación captar y transmitir los mensajes eficientemente, el manejo de conflictos que se basa en la habilidad para establecer acuerdos, el liderazgo que es la capacidad para motivar y guiar a otros a trabajar, catalizador de cambios que tiene que ver con la administración de lo nuevo, establecer vínculos relacionado con el mantenimiento sano de las relaciones, colaboración o cooperación trabajar objetivos compartidos y trabajar en conjunto con otros para lograrlos y las habilidades de equipo generar integración y sinergia que encamine al logro de las metas grupales.

Todas las competencias que tienen que ver con uno mismo son catalogadas por Goleman como competencias intrapersonales y las que están relacionadas con los demás son las competencias interpersonales.

Lo importante de esta propuesta es que para poder aspirar a conocer estas competencias es necesario la utilización de algunas herramientas que nos ayuden en este camino del autoconocimiento que es la base para el trabajo de una inteligencia emocional sana. En este estudio se proponen como herramientas las pruebas psicométricas: Cleaver, Kostick y Lifo. La labor del autoconocimiento se considera una responsabilidad de toda persona, ya que sienta las bases para el desarrollo y la madurez. “Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más posibilidades de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida y de dominar hábitos mentales que favorecen su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden emocional entran en batallas interiores que sabotean la capacidad de concentración en el trabajo y pensar claramente.” (Daniel Goleman 1995). El autoconocimiento es uno de los pilares y la esencia de la inteligencia emocional, ya que las personas que saben de sus fuerzas y de sus áreas de oportunidad, que saben estar en contacto internamente con sus valores, sentimientos y pensamientos, aquellos que son reflexivos antes de actuar y conocen las áreas de mejora de su propia persona, tienen asegurada una parte muy importante del buen manejo de sus emociones y por ende existen más posibilidades de dominarse y controlar a favor de una exitosa actuación. Una organización está integrada por personas, por lo tanto los comportamientos y pensamientos de estas personas son los de una organización, por lo que es determinante que lo que hace exitosa a la gente que integra la organización, también hace exitosa a la misma.

El propio modelo y más reciente de Goleman formula la inteligencia emocional en términos de una teoría del rendimiento (Goleman,1998b) “esta teoría cuenta con una aplicación directa en el campo de trabajo y de la eficacia organizativa especialmente a la hora de predecir la excelencia en empleos de todo tipo, desde las ventas hasta el liderazgo” (Goleman y Cherniss 2013). Los conceptos básicos planteados en esta propuesta son: Conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y la gestión de las relaciones, estos son los aspectos que integran el más reciente modelo de Goleman. En esta continuación de la teoría de la inteligencia emocional estos autores plantean la teoría del rendimiento basado en la inteligencia emocional, ya que sienta las bases para un desarrollo individual eficaz de las competencias clave (Cary Cherniss 2013).

“Una competencia emocional como yo la defino es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo” (Goleman 1998b). El planteamiento ofrece que cualquier habilidad desarrollada en el trabajo está directamente relacionada con alguno de los aspectos de la inteligencia emocional, por ejemplo un talento para la atención a clientes tiene que ver con las competencias interpersonales, sobre todo la conciencia social y gestión de las relaciones. Sin embargo el poseer una determinada habilidad no garantiza una buena inteligencia emocional ya que en primer lugar solo se está hablando de uno de los factores y en segundo habría que ver si quien lo domina esta consciente de ello, así que solo se puede decir que cuenta con el potencial para llegar a dominar esta competencia.

En el libro “La inteligencia emocional en el trabajo” se dice que las competencias de las que se ha estado hablando se consideran habilidades laborales indispensables y que deben ser adoptadas y aprendidas. A continuación se muestra una figura en la que Goleman y Cherniss resumen la actual versión de la inteligencia emocional:

		Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
R E C O N O C I M I E N T O		Conciencia de uno mismo:	Empatía
		Autoconciencia emocional	Orientación hacia el servicio
		Valoración adecuada de uno mismo	Conciencia organizativa
		Confianza en uno mismo	
R E G U L A C I O N		Autogestión	Gestión de las relaciones
		Autocontrol emocional	Desarrollar a los demás
		Fiabilidad	Influencia
		Meticulosidad	Comunicación
		Adaptabilidad	Resolución de conflictos
		Motivación del Logro	Liderazgo con visión de futuro
		Iniciativa	atalizar los cambios
			Establecer Vínculos
		Trabajo en equipo y colaboración	

Tabla 2.2 Marco referencial de las competencias emocionales (Daniel Goleman y Cary Cherniss 2013)

Han existido numerosas investigaciones en las que se ha demostrado que los conocimientos o el coeficiente intelectual no son ponderantes en el éxito de una persona en el trabajo, sino que más bien está determinado por las características propias de la persona y la conciencia sobre las mismas por la persona que las posee, como se planteó anteriormente con la teoría de Goleman, dichas características resumidas en la suma de habilidades, actitudes, conocimientos y destrezas son las competencias. Desafortunadamente por muchos años se pensó que los criterios de selección de personal debían estar basados en los conocimientos y el coeficiente intelectual. Por lo tanto se hace necesario evaluar aquello que está asociado con un mayor rendimiento en el trabajo y que no es necesariamente el coeficiente intelectual. De esta postura parte la necesidad planteada por Cary Cherniss y Goleman de evaluar primeramente las competencias emocionales y después las competencias laborales.

El punto para la mejora en el desempeño y por ende en la consecución de los resultados está plasmado primeramente en el conocimiento de las competencias emocionales y laborales y la importancia que el liderazgo ejerce en las organizaciones, por lo tanto estos temas se anteponen la gestión de la mejora del desempeño del líder estratégico de una

organización. El modelo de (Gilbert, 1978) presenta los puntos esenciales que deben tomarse en cuenta cuando de la mejora del desempeño se trata, el primero de ellos gira en torno a las metas claras, es decir los objetivos bien definidos, el *feedback* es otro de los factores de gran trascendencia y planteado también en este estudio como punto clave hacia la mejora del desempeño tanto individual como organizacional del líder, pues representa un método para concientizar al líder de su situación con respecto a los resultados tanto en tinte de competencias personales como de cumplimiento de objetivos, otro de los factores del modelo de Gilbert es el apoyo a la tarea, la capacidad de cada uno de los líderes los conocimientos, los motivantes o incentivos y el contexto en el cual se desempeñan. (Cano, 2008) entiende el concepto de competencia como “la capacidad de resolver o enfrentar de manera eficiente una serie de circunstancias, tomando acciones consciente y rápidamente, así como de forma no solo innovadora sino también pertinente, los diferentes recursos como experiencias, conocimientos, valores, actitudes y esquemas de percepción, evaluativas y de razonamiento”. (p.3).

En el artículo publicado por la revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 5, Número 2 en el año 2012 de autoría de Armenteros, Guerrero y Barquero queda asentada la importancia del grado de autoconocimiento para anticipar el futuro, por lo que es importante llevar a cabo una evaluación de los recursos y de la capacidad de las empresas.

Como acciones de trascendencia en el manejo o administración de las competencias se encuentran primero que nada la identificación de aquellas que están presentes, después generar un plan para adquirir las que no se tengan, después aplicarlas en la práctica del trabajo, y finalmente justificar y avalar la propuesta de un desempeño basado en competencias.

Esto abre en definitiva una brecha entre la mejora en el desempeño, la gestión del liderazgo basado en el conocimiento y aprovechamiento de las competencias esenciales para el éxito en la consecución de los resultados.

2.2 Definiciones

Liderazgo

Existen múltiples y variadas definiciones de liderazgo, sin embargo se tomarán en cuenta la definición aportada por Chiavenato, I. (1993) “El liderazgo es la influencia que se ejerce en

una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El diccionario de la lengua española (1986) define “Liderazgo como la dirección jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”

Finalmente es notable que el liderazgo implica el involucramiento de otras personas si no hubiera a quien guiar o direccionar el liderazgo no tendrían importancia. Así también el liderazgo implica la distribución del poder, aunque el líder es quien carga con la mayor parte de éste tendrá que empoderar a sus colaboradores como parte de su gestión. Por lo tanto en este estudio se considerará al liderazgo como la habilidad de motivar a otros hacia el logro de una meta en común, a través de habilidades para gestionar, resolver, incentivar y motivar.

Competencias

Competencia “Habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos, como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que una persona es competente cuando es capaz de saber, de saber hacer, y saber estar, mediante un conjunto de comportamientos, que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja” (Comellas 2011).

“La competencia es la integración de conocimientos profesionales, habilidades y actitudes en la realización eficaz de las tareas propias de un puesto de trabajo en un contexto concreto” (Martínez Mut 2005).

Inteligencia Emocional

Inteligencia emocional, es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimo propios y ajenos (Goleman 1995). El nuevo modelo planteado por este autor resume las competencias de la inteligencia emocional en dos grupos: las interpersonales y las intrapersonales, las primeras incluyen: La conciencia de uno mismo y esta a su vez la autoconciencia emocional que radica principalmente en saber cómo se siente uno; La valoración adecuada de uno mismo que consiste en estar conscientes de las habilidades y

limitaciones personales y la confianza en uno mismo, que es considerada de alguna manera como el sentido más elevado de la eficacia propia. Dentro del mismo grupo de las interpersonales se encuentra el siguiente sub grupo que es la autogestión, de ésta se desprende, el autocontrol emocional considerado como la ausencia de sentimientos negativos; la fiabilidad, capacidad para acceder a que otros conozcan los propios valores y principios, intenciones y sentimientos y accionar de acuerdo a ellos; la meticulosidad la capacidad de ser cuidadoso y actuar con cierta disciplina en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; adaptabilidad accionar de acuerdo a las nuevas circunstancias para dejar atrás las suposiciones; motivación de logro, es el impulso positivo para la mejora del desempeño y del rendimiento; iniciativa, es tomar acciones sin que sean obligados a ello anticipándose a cada situación. El segundo grupo de competencias emocionales son la empatía que agrupa a la orientación al servicio y la conciencia organizativa y la gestión de las relaciones que implica el desarrollo de otros, la Influencia sobre los demás, la comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión futurista, el análisis de los cambios, el establecimiento de vínculos personales y el trabajo en equipo y colaboración.

Otra de las definiciones proporcionadas por otro autor expresa: “La capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonarlas y de regularlas en uno mismo y en los demás” citado por Cary Cherniss 2013.

A causa del influjo de las competencias laborales en las acciones de comportamiento encaminadas al cumplimiento y mejor desempeño en las organizaciones, resulta importante determinarlas, identificarlas y además evaluarlas para su mejor administración y gestión, de esta manera establecer un patrón que a futuro pueda conformar un perfil que puede sentar la base para el accionar estratégico de las áreas de atracción de talento, obviamente se desprende una clara necesidad de mantener dicho perfil actualizado para asegurar el acatamiento los objetivos deseados.

2.3 Modelos

Lado y Wilson (1994) le dan gran importancia a la gestión del capital intelectual encaminado al desarrollo de las competencias laborales y por ende organizacionales. Sin embargo este modelo no toma en cuenta la administración de los procesos como una catapulta en el desarrollo o potencialización de las competencias organizacionales, además solo considera las competencias organizacionales como parte del desarrollo de la dirección estratégica, por lo que el sistema de administración del capital intelectual queda a cargo de las competencias laborales.

Otro modelo presentado por (F. A. López, 2008) posee otro tipo de metodología, que integra las competencias organizacionales y el proceso de dirección estratégica, responsabilizando de alguna manera a las competencias laborales en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Sin embargo en este modelo no se ha encontrado un proceso que valide e identifique tanto la evaluación como el desarrollo de las competencias laborales.

Dentro de los modelos presentados por CONOCER (2000) desarrollados en el análisis ocupacional con fines de identificación de competencias se encuentra la metodología DACUM, surge a finales de los años sesentas (Norton, R., 1997) el análisis ocupacional suele ser un modelo que se centra en la detección de conductas o comportamientos en el trabajo relacionados con actividades y funciones. Este método emplea principalmente el concepto de ocupación como el elemento primordial en la detección de las competencias. Dentro de las diferentes corrientes del análisis ocupacional se encuentra el programa DACUM exige la reunión de un grupo de personas que estén especializados en una tarea, actividad o campo y someterlo a una serie de preguntas así como ideas, para que pueda a través de ello identificar competencias importantes en el desempeño de las funciones. La ventaja de este modelo es el bajo costo y la participación activa de los empleados de la organización. Otra de las vertientes que aborda CONOCER (200) el tema del análisis de la competencia es el enfoque constructivista el cual se cimienta en el modelo de formación de (Bertand Schwartz, 1996) quien plantea una relación directa entre las condiciones y las demandas específicas del trabajo, así también de las necesidades de ordenar el conocimiento, por lo tanto el abordaje de las teorías se lleva a cabo de acuerdo a las condiciones de trabajo. Este enfoque exige una integración que sugiere que los

componentes de una competencia sean expuestos a diferentes situaciones y a variadas condiciones de revisión y análisis. A partir de esta premisa este enfoque plantea la construcción de la competencia basada no solo en la función, sino que concede un lugar importante al ocupante del puesto a sus metas y a sus posibilidades.

Y finalmente el análisis funcional (Macías Álvarez y Asenjo Pérez, 1998) del documento análisis ocupacional y funcional del trabajo. Para determinar las competencias tiene como fundamento la comparación entre empresas y funciones, desglosándolas y analizándolas para encontrar las competencias. Se basa en la búsqueda de factores de habilidades y conocimientos importantes para conseguir un resultado o resolver un problema. En este caso se hace una descripción de los productos, no necesariamente se describen los procesos, importa el producto final no el proceso para llegar a él. Para esto se hace un análisis de los puestos de trabajo en unidades y estas a su vez en elementos de competencia. Por lo tanto para identificar una competencia se evalúa la capacidad de una persona para llevar a cabo una actividad productiva. La evidencia de la competencia es entonces la realización segura y eficiente del trabajo.

(Soltura, 2009) compila un análisis de diversos modelos sobre el diseño por competencias de puestos de trabajo por competencias entre estos modelos se encuentran los que cuentan con mayores coincidencias al método de incidentes críticos que se basa en el hecho de que existen situaciones extremas en el comportamiento humano capaces de llevar ya sea a consecuencias positivas o negativas según sea el caso, se trata de una técnica en la que el jefe registra acciones o hechos importantes y significativos tanto positivos como negativos con respecto al desempeño de la persona, de esta manera este método se centra en las excepciones del comportamiento tanto positivas como negativas del desempeño. Otro que abordan es el de análisis ocupacional descrito en este documento, la Metodología DACUM, el análisis funcional, el método ETED y el método de expertos, este último determina las competencias a través de un consenso sobre cuáles deben ser las competencias de acuerdo a una función y a ciertas circunstancias.

El modelo presentado y validado desde lo teórico, lo empírico y lo tecnológico por (Medina Elizondo, Armenteros Acosta, y Guerrero Ramos, 2012) propone utilizar el método de expertos en combinación con otros como la evaluación de desempeño ya que una desventaja de éste es determinar si realmente son expertos los que determinarán las

competencias y su nivel. Para salir delante de este inconveniente se utiliza Kendall para determinar la concordancia y Rating orden de prioridad. Así también plantean que la evaluación de desempeño es la metodología más eficiente para valorar los resultados obtenidos por una persona, ya que esta se cimienta en la integración de los objetivos individuales a los de la organización. La evaluación de desempeño es utilizada también para gestionar una mayor productividad y mejor administración de los recursos humanos. Este método rompe con toda creencia de que solo el gerente o jefe puede evaluar el desempeño de una persona, pues actualmente se considera la opinión de otras personas en la valoración del desempeño de los empleados como clientes, laterales y subordinados, lo que aumenta la objetividad del proceso. Plantea que la evaluación de 360 grados es una herramienta confiable y objetiva, en la que se busca tanto información abierta como de elección forzosa entre varias alternativas. Además la evaluación de 360 habilita la retroalimentación que encamine a tomar acciones hacia la mejora de los evaluados o bien ofrecer a la organización información rica para tomar decisiones de capacitación, cambios, promociones etc.

2.4 Investigaciones recientes

Una de las más recientes investigaciones es la realizada por (Medina Elizondo, Armenteros Acosta, y Guerrero Ramos, 2012) Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Plantea la posibilidad de determinar las competencias a través de la valoración de las mismas con la metodología de la evaluación del desempeño de 360 grados así como de herramientas tanto empíricas como la entrevista, cuestionarios, tecnológicas y teóricas. En esta investigación se aborda el tema de la gestión de las competencias y de la importancia de las mismas en los líderes estratégicos de las organizaciones, por lo que resulta muy importante evaluarlas, medirlas e identificarlas como una vía en la mejora del desempeño tanto personal como laboral. La metodología utilizada se basó principalmente en el análisis documental, el trabajo con académicos y líderes de empresas trabajando a través de técnicas como el focus group, entrevistas y aplicación de cuestionarios los cuales fueron tratados estadísticamente mediante las técnicas de la lógica difusa compensatoria por lo complejo del tema. Con lo que se pudo construir un árbol jerárquico de las

competencias gerenciales, éstas clasificadas en dos niveles: de mayor y menor complejidad. Para validar las competencias analizadas utilizaron la metodología de la evaluación de desempeño de 360 grados, concluyendo que la metodología utilizada y los resultados obtenidos tienen su aplicación en diferentes ámbitos tanto en el organizacional como en el individual para la formación basada en competencias.

El trabajo de investigación sobre valores del capital humano y las competencias del líder presentado por Beltrán, Contreras y Chipatecua (2012) aborda un trabajo de indagación a través de la revisión teórica y de evidencias empíricas para establecer la incidencia de factores importantes en la organización sobre la implementación de la estrategia entre éstos factores se encuentran los líderes con sus competencias interpersonales y el capital humano partiendo de su creencias y valores, de tal manera que los resultados obtenidos muestran la importancia de las competencias del líder, así como sus valores en el uso adecuado del desarrollo, diseño e implementación de las estrategia en la organización. Por la naturaleza de esta investigación básicamente de tipo documental se llevaron a cabo los siguientes pasos para llegar a los resultados antes mencionados: En el paso número 1 primeramente se seleccionó y se definió debidamente el tema a abordar, posteriormente como paso número 2 se procedió a recabar toda la información necesaria, en el número 3 se procedió a organizar datos y a definir el marco teórico sobre el cual estaría sustentada la investigación. En el paso 4 se llevó a cabo el análisis y por último la elaboración del documento de investigación. Una de las conclusiones más importantes en este estudio es que en definitiva existe una relación directa entre los valores del líder y su estilo para implementar estrategias por lo tanto toma gran importancia que esta relación sea bien entendida y aprovechada por las organizaciones para una mejor gestión tanto de las competencias, como de los recursos y de los resultados. Así también se plantea la importancia del capital humano como agente generador de resultados, cambios y negociaciones, capaz de generar ventajas sustentables que no solo se basan en sus habilidades personales, experiencia o valores, sino que también en su capacidad creativa, aportativa y de solución a problemas complejos.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

La presente investigación tiene un carácter descriptivo, pues tiene la intención de conocer situaciones, características, rasgos y actitudes entre otros factores que son importantes para identificar las competencias de liderazgo. Estos factores así como situaciones y procesos serán descritos y establecidos para poder contribuir al objetivo de esta investigación que es aportar al autoconocimiento de las competencias de liderazgo en los directivos estratégicos de una empresa.

3.2 Variables

Las variables identificadas en este trabajo de investigación se definen de la siguiente manera: como dependiente, es el autoconocimiento o percepción y la independiente es el liderazgo.

3.3 Participantes

En el desarrollo de esta investigación participan los directores con puestos estratégicos de la empresa, entre los cuales existen diferentes géneros, hombres y mujeres, de nivel de escolaridad profesionistas, entre los 30 y los 40 años de edad, la mayoría de ellos casados.

3.4 Escenario

La investigación se llevó a cabo en una empresa mexicana, considerada entre pequeña y mediana, situada en la ciudad de Monterrey N.L. de aproximadamente 65 empleados, con ventas al año entre los 400 y 600 mil millones al año. Dedicada al desarrollo de negocios en el sector inmobiliario, trabaja con proyectos en los segmentos de edificios de oficinas, plazas comerciales, departamentos residenciales, consultorios médicos y proyectos de uso mixto. Sus proyectos tienen presencia en diferentes estados de México como Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Quintana Roo y Yucatán.

3.5 Procedimiento

Etapa 1.- En esta etapa se determinaron los puestos y las personas a participar a través de un análisis en el organigrama de la empresa de los puestos de alta dirección, considerando todos aquellos que dependían directamente del director general.

Etapa 2.- Se llevó a cabo una entrevista con cada uno de los participantes con el objetivo de explorar y de sensibilizar para el proceso de evaluación de competencias.

Etapa 3.- Se aplicaron tres herramientas psicométricas para la evaluación de las competencias de liderazgo: Cleaver Kostick y Lifo.

Etapa 4.- Se procedió a la revisión y análisis de las herramientas de cada uno de los participantes para procesar los resultados.

Etapa 5.- Se llevaron a cabo sesiones con cada uno de los participantes de manera individual para darles a conocer los resultados de su evaluación a través de la metodología de feedback.

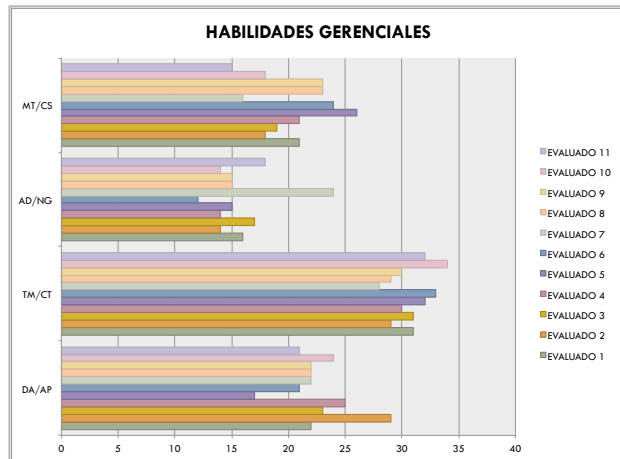
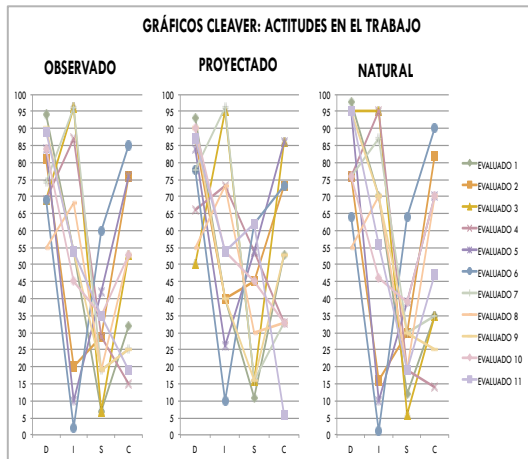
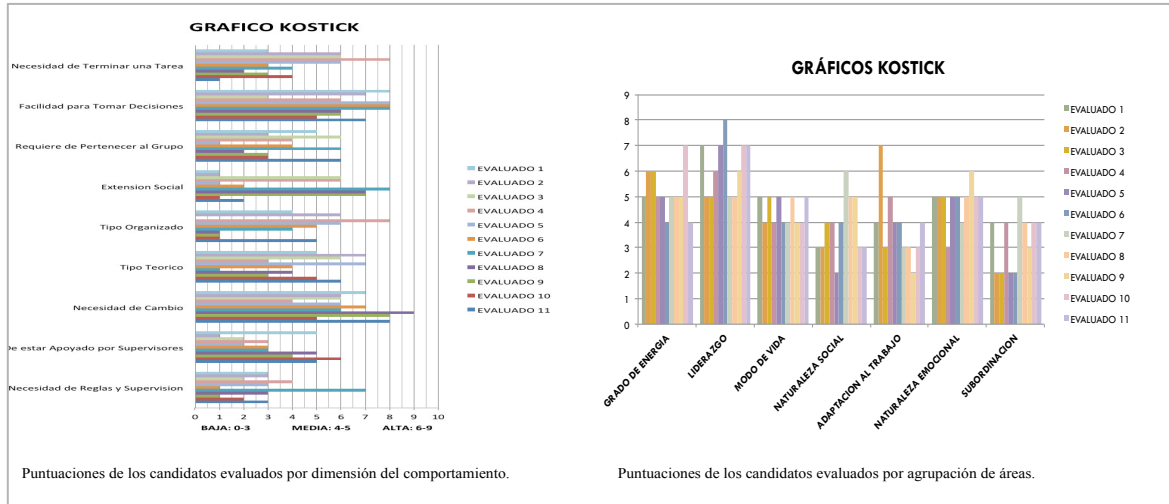
Etapa 6.- Se entregaron los resultados de los análisis grupales a través de la técnica expositiva y se aplicó una dinámica grupal (construcción de un cubo) para concientizar sobre sus competencias de liderazgo y la manera de trabajarlas en grupo.

Etapa 7.- Se les entregó el documento elaborado para la realización de la sesión de Feedback.

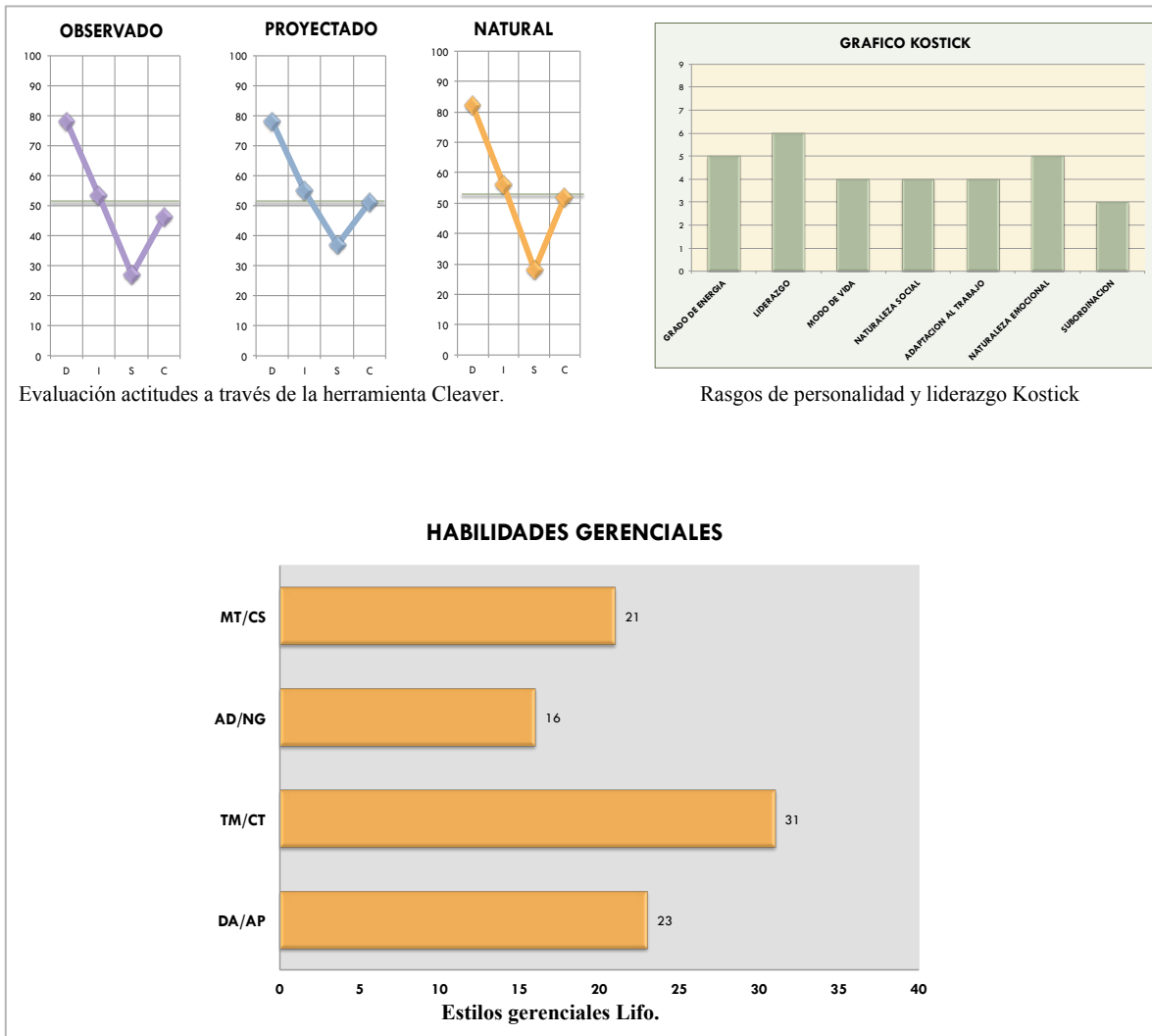
CAPÍTULO 4: Resultados.

En base a los objetivos planteados:

Objetivo 1.- Con respecto al diagnóstico que se llevó a cabo de los rasgos de personalidad y actitudes se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráficos con puntuaciones de todos los evaluados.



Evaluación actitudes a través de la herramienta Cleaver.

Rasgos de personalidad y liderazgo Kostick

Resultados del grupo de candidatos.

Es un grupo con un alto liderazgo y don de mando y el estilo que predomina es el llamado Toma y Controla, con una conciencia para brindar apoyo a sus colaboradores a pesar de no intimar en muchas ocasiones con ellos. Actúa con determinación para dar resultados y tiene la capacidad para coordinar a un equipo de trabajo de manera poco estructurada pero objetiva que le permita seguir las normas que considera correctas. Responde con dinamismo ante los retos y ante la competencia, buscando ejercer el poder que tiene para alcanzar sus propósitos, Necesita de cierta libertad pero no pierde de vista los estatus y estándares de calidad, sobre todo bajo presión. Es versátil y flexible en sus enfoques, pero necesita tener el control de la gente y de las situaciones, en su comunicación es abierto pero equilibrado, utiliza, sobre todo en situaciones de presión, la influencia en otros para cumplir con las metas. Tiene la habilidad para delegar fácilmente, pues prefiere enfocarse

en los asuntos de prioridad para el negocio, dejando a otros las tareas repetitivas. La variedad de intereses hace que como líderes, quieran mantenerse involucrados en diversos asuntos. En la solución de problemas resuelve rápido, implementa pero también crea. En su forma de evaluar es flexible y abierto, sin embargo, pedirá acciones rápidas y es estricto con los resultados.

Objetivo 2.- Análisis las fortalezas y debilidades que presentan los directores en términos de competencias de liderazgo.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DETECTADAS EN EL EQUIPO DIRECTIVO		
<i>FORTALEZAS</i>		<i>ÁREAS DE OPORTUNIDAD (DEBILIDADES)</i>
↓		↓
Orientación a Resultados		Organización
Empuje		Necesidad de Reconocimiento
Versatilidad en el Trabajo con los Procesos		Seguimiento de Procesos
Adaptación al Cambio		Planeación
Compromiso		Enfoque a la Calidad
Liderazgo		Empatía
Solución de Problemas		Estilo para Resolver Conflictos Interpersonales
Toma de Decisiones		Versatilidad en el Estilo Gerencial

Entre las competencias detectadas como sobresalientes en el grupo de directores se encuentran las siguientes:

Orientación a Resultados.- Con un enfoque práctico y de negocio y sensible a contribuir de manera activa a los beneficios práctico económicos de la empresa, se observa a un grupo altamente orientado a obtener metas altas y resultados tangibles. Una de las fortalezas del grupo es su postura competitiva, su determinación y contundencia que lo lleva a enfrentarse de manera constante a retos, venciendo obstáculos a pesar de las adversidades, pero siempre con un enfoque claro y preciso hacia la calidad, precisión y disciplina. Y aunque no de manera rígida y estricta, siempre consciente de tomar en cuenta las normas y lineamientos establecidos en todas sus acciones.

Empuje.- La mayoría de las veces las conductas frecuentes en el trabajo de grupo se basan en la determinación y coraje para enfrentar problemas, retos y dificultades y lograr transformaciones importantes. Los miembros del grupo desean que su autoridad sea aceptada sin lugar a dudas, mostrando competitividad en todo momento aún entre los miembros del mismo equipo de trabajo. Totalmente orientado a los resultados tangibles. Su determinación y contundencia le permiten conseguir metas ambiciosas que ayuden de manera práctica y efectiva en las utilidades del negocio. Responde rápidamente ante los retos por lo que puede cumplir con estándares elevados.

Versatilidad.- A pesar del tipo de actividad que cada miembro del equipo tiene que realizar debido a su especialidad, es un grupo que en general, busca actividades de amplio alcance y con enfoque generales. Coordina y enfoca los esfuerzos que le permiten delegar actividades de mucho detalle, operación y rutina con el fin de enfocarse en lo urgente y prioritario para la organización. El equipo de trabajo se destaca por su versatilidad pues puede trabajar con diversos proyectos simultáneamente, respondiendo favorablemente ante la urgencia y mostrando confianza al delegar tareas, asignando responsabilidades a otros y definiendo claramente el resultado buscado, pero brindando el apoyo requerido, además es capaz de comprender cuando un problema puede ser mejor resuelto por otro. Esta competencia permite tolerar la confusión e improvisar, además la variabilidad de intereses lo mantiene atento a todo lo que pasa alrededor, mostrando interés en todo lo que concierne a la empresa. La impaciencia, el dinamismo y la versatilidad es lo que va a definir al equipo regularmente.

Adaptación al cambio.- El equipo de trabajo, suele ser flexible, abierto con disposición e iniciativa para generar cambios dentro de su ambiente de trabajo, pues prefiere un ambiente siempre cambiante, buscando constantemente nuevos horizontes. Tiene la capacidad para responder a las exigencia que el medio ambiente le propone, adaptándose a trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Tiene la disposición así mismo, a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

Compromiso.- A pesar de su estilo dinámico y versátil, el grupo en general, está enfocado a cumplir de manera constante con su trabajo, así como con los proyectos asignados. Suele ser un equipo trabajador, dispuesto y comprometido con sus responsabilidades. Cuando se trata de vencer obstáculos y afrontar retos, suele ser muy constante y no descansa hasta no ver concluida una situación difícil. Le gusta trabajar libre de estructuras y con total libertad de movimientos pero tiene la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales, siendo institucional en sus enfoques, mientras no interfieran al momento de conseguir sus metas.

Solución de problemas.- La capacidad del grupo para solucionar problemas de complejidad es alta. Se apoya en el conocimiento y en el análisis pero también puede ser creativo, sin embargo se distingue por utilizar su criterio y sentido común, utilizando la lógica y el razonamiento. Es capaz de desarrollar estrategias pero también implementa acciones, pues le gusta resolver rápido. Por otro lado, muestra un interés por su actualización profesional constante, por lo que el aprendizaje continuo de procesos le permiten implementar nuevos conceptos y metodologías para beneficio organizacional.

Toma de Decisiones.- Es un grupo con alta capacidad de decisión. Tiene la capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos. Por lo general, prefiere actuar de forma autónoma, pero suele apoyarse en el líder, considerando sus puntos de vista, ya que además, necesita establecer relaciones de cordialidad y armonía con los mismos. En su tramo de control, resuelve rápido pero fija su atención para no cometer errores o excederse en los riesgos. Se distingue además de la toma de decisiones por la rapidez, así que la decisividad es característica del grupo, respondiendo con prontitud y determinación tanto para decidir, emitir un juicio o accionar.

Así también se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades como grupo:

Una de las fortalezas se considera su confianza y oportunidad para tomar decisiones de alto riesgo. Es capaz de ejercer su autoridad y responsabilidad, enfrentando retos difíciles y donde se tenga que tomar acciones rápidas. Son capaces de trabajar con libertad para asumir decisiones en las áreas que domina y marcar las fechas compromiso de entrega de sus proyectos.

Entre las áreas de oportunidad detectadas se encuentra el enfoque a la calidad por lo que habrá que dedicar mayor tiempo a la profundización y el análisis de la información y de los detalles relevantes en el desempeño de las funciones, pues frecuentemente puede faltar organización sobre todo en la información. Es necesario trabajar la empatía con el fin de despertar el interés de su equipo de trabajo, siendo más incluyentes y fomentando la confianza de unos con otros. Practicar las diferentes formas y estilos para resolver conflictos aprendiendo a confiar en los compañeros para conseguir soluciones más innovadoras y eficientes. Así también la necesidad de reconocimiento tangible ya que esta característica no es tan propia de los directivos, sino de puestos más operativos.

Finalmente para el objetivo 3: Realizar un feedback individual para el análisis de competencias.

FEEDBACK INDIVIDUAL		
ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA SESIÓN	ACCIÓN	RESULTADO ESPERADO
SENSIBILIZACIÓN PARA LA SESIÓN	Exploración de emociones y sentimientos con respecto a la evaluación y sus expectativas de la misma.	Apertura para el aprendizaje
ANÁLISIS DE FORTALEZAS	Explicación de cada competencia encontrada y la relación en la práctica de sus funciones.	Generación del autoconocimiento de su talento.
ANÁLISIS DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD O DEBILIDADES	Explicación sobre las competencias poco desarrolladas relacionadas con el liderazgo y sus funciones.	Establecimiento de compromisos de desarrollo con metas a corto, mediano y largo plazo.
SUGERENCIAS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO	Hablar sobre ideas prácticas sobre acciones específicas a realizar para el fortalecimiento de las áreas de oportunidad.	Motivación al cambio y a la mejora continua.
CONCLUSIONES	Explorar el nivel de aprendizaje sobre si mismo	Fortalecimiento de sus talentos y la generación de un plan de desarrollo en base a sus fortalezas y debilidades.

En la realización del feedback se elaboró un informe detallado de cada participantes evaluado mostrándoles los resultados en los rubros primero de sus competencias intelectuales, después presentando las competencias detectadas aunque no fueran asociadas con liderazgo, posteriormente se les mostró las competencias sobresalientes o fuertes relacionadas con liderazgo, a continuación se tocó el tema de las áreas de oportunidad o debilidades con respecto a su puesto y al liderazgo y finalmente las recomendaciones para un mejor desempeño y las conclusiones acerca de su estudio. Se presenta en esta investigación un formato del informe presentado a cada director. Ver anexo 1.

También se llevó a cabo una retroalimentación grupal en la cual se obtuvo los siguientes resultados:

FEEDBACK GRUPAL		
ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA SESIÓN	ACCIÓN	RESULTADO ESPERADO
ENTREGA DE LA INFORMACIÓN	Reunión con los directores para explicar resultados obtenidos.	Conocimiento del estilo de trabajo de compañeros y de si mismos.
SESIÓN DE PREGUNTAS	Exhortar a plantear dudas con respecto al funcionamiento del grupo y su desempeño.	Conocimiento de los estilos de liderazgo de los compañeros.
DINÁMICA GRUPAL	Aplicación de un ejercicio práctico	Concientización y asimilación de la información proporcionada para generar la necesidad de un cambio.
CONCLUSIONES	Exhortar a obtener sus propias conclusiones sobre la necesidad de conocer sus estilos de trabajo y competencias.	Establecer compromisos de mejora.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez concluidos los procesos de esta investigación, es interesante observar cómo a pesar de que los integrantes de una organización aún en el nivel estratégico de la alta dirección y que cuentan con una preparación significativa académicamente hablando, permanecen ajenos a las formas en que están utilizando su potencial o sus competencias y a la gestión que están haciendo de ellas en el desempeño de sus funciones y aún en la lucha por la consecución de resultados, a pesar de ser personas calificadas tanto en experiencia, como en conocimientos, así como dotadas de competencias importantes como líderes se muestran enajenados en un mundo materializado y acelerado, dejando de lado el crecimiento personal en el sentido del conocimiento de sí mismo, dando paso a la agenda de juntas, solución de problemas, generación de retos, preocupación por la remuneración, cuando en realidad el aspecto medular del éxito de una persona, como lo han planteado diferentes autores y queda plasmado en el marco teórico de esta investigación, es precisamente el auto conocimiento de sus competencias para poder aspirar a una gestión eficiente de las mismas y con ello encaminarse a la realización no solo como profesionista o trabajador sino como persona también, y a la experimentación de una satisfacción plena de lo que se hace y hacia dónde dirigirse en pro de la mejora continua.

No cabe más que recomendar el dar el lugar adecuado para el autoanálisis, la reflexión y el uso de técnicas profesionales como las que aquí se presentan para empezar por lo primero en el camino de lograr el éxito. Esta recomendación no solo va dirigida a las personas sino también a las organizaciones, pues se ha demostrado en innumerables investigaciones el gran impacto que tiene en la productividad el capital intelectual, y con mayor razón si éste se encuentra consciente de sus fortalezas y debilidades como dirigente y responsable del logro de resultados en una organización. Es entonces responsabilidad de ambos entes trabajar y empujar a que estas prácticas sean cada vez más frecuentes y hasta indispensables en cualquier organización, pues no solo se está contribuyendo a la mejora del desempeño, o a un más y mejor logro de resultados, sino también se contribuye a un ambiente laboral más humanizado y consciente del significado de su contribución en el trabajo y por ende una mayor satisfacción del desarrollo personal.

5.1 Mi aprendizaje

Es interesante observar como la labor de los psicólogos es cada vez más necesaria en el ambiente de las organizaciones, pues una organización es precisamente integrada por seres humanos y la responsabilidad de los profesionales en psicología es cada vez de mayor impacto pues la globalización y la tecnología a perdido de vista la esencia del ser humano, perdiendo valores como el cuidado del planeta, y el altruismo al responder a exigencias materiales, de estatus y otros temas que van haciendo cada vez más difícil la estancia del hombre en esta sociedad. Es por eso que este trabajo me ha motivado a seguir estudiando y aportando en los temas relacionados con el conocimiento personal, el desarrollo organizacional, el comportamiento humano que aporte lo necesario para frenar la tendencia a despersonalizar los procesos y a materializar a las personas.

REFERENCIAS.

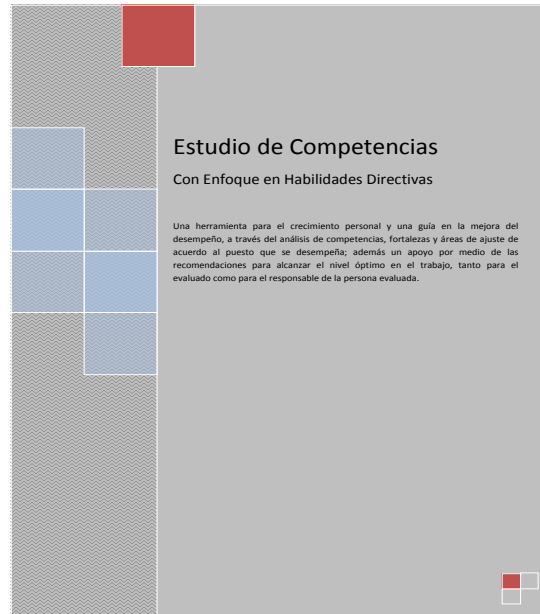
- Cano, M. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado Revista de Currículum y Formación del Profesorado, Vol. 12, No. 3, 1-14.
- CONOCER, 2000. Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Cumbre Iberoamericana. Madrid España.
- Comellas, M. (2011). Las competencias del profesorado para la acción tutorial. En Wolters Kluwer Educación (ed.), Competencias del profesorado (1-150). Barcelona, España: Praxis. ISBN: 9788471977366
- Chiavenato Idalbero. (1993). Iniciación a la Administración de Personal. México: Mc. Graw Hill.
- Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: evaluations by the Singapore Human Resources Institute. Research and Practice in Human Resource Management 15(2): 104 – 114.
- Gilbert, T. (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance. En McGraw Hill Book Company (Ed.), Human Competence offers an original theory of engineering human performance. New York, U.S.: McGraw Hill. ISBN: 9780070232174
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). Inteligencia emocional en el trabajo. En Kairós (ed.), Dimensiones de personalidad. Barcelona, España: Kairós. ISBN-13: 978-84-7254-583-2.
- JOHAN ROOS, (2001). Goran Roos, Nicola C. Dragonetti, Leif Edvinsson.. Capital Intelectual. El Valor Intangible de la Empresa. Buenos Aires: Paidós.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. Academy of Management Review, 19(4), 699- 727.
- López, F. A. (2008). Propuesta metodológica para la integración de la gestión por competencias a la estrategia de las organizaciones. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Martínez Mut, B.(2005) Diseño de programas desde la perspectiva de los ECTS. Apuntes del Curso de formación permanente del mismo título. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Oviedo, Mayo de 2005.
- Medina E., Armenteros A., Guerrero R., Barquero C., (2012) Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento para su Identificación y Evaluación del Desempeño. Revista Internacional Administración y Finanzas. 2012, Vol. 5 No. 2.
- Norton, R. (1997) Dacum. Handbook. Segunda Edición.
(Columbus, Ohaio State University)

- Pautt T. (2011) Liderazgo y Dirección: Dos Conceptos Distintos con Resultados Diferentes. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. 2011, Vol. XIX. 213-228.
- Peter M. Senge. (1992). La Quinta Disciplina. México: Granica.
- Rodríguez-Ponce. (2007) Estilos de Liderazgo, Toma de decisiones Estratégicas y Eficacia: Un estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas. Revista Interciencia. Ago 2007, Vol. 32 No. 8.
- Shwartz, Bertrand. (1996) Modernizar sin Excluir. Dirección General Tecnológica Industrial. Secretaría de Educación Pública, México.
- Soltura L. (2008) Tecnología de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” Facultad de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Pag. 11-98.
- Stephen Robins. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

ANEXOS.

ANEXO 1.

Formato de Informe de para *Feedback*



DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias Intelectuales.-

Intelectualmente está capacitada para resolver problemas de manera práctica y funcional, en un tiempo promedio pues cuenta con un coeficiente de 109. Es de comprensión ágil por lo que fácilmente establece juicios objetivos de la realidad, manteniendo la lógica como soporte de sus ideas. Ante sucesos cotidianos responde coherente y acertadamente, utilizando su amplio sentido común.

Posee una alta capacidad para discernir, analizar y sintetizar facilitándole la toma de decisiones acertadas y oportunas. Sobresale así también, por la facilidad que tiene para hacer uso de conceptos e ideas abstractas, identificando lo esencial en un problema, pudiendo incluso, atender asuntos de mediana complejidad. En general, es capaz de responder ante las demandas de su entorno de manera normal, implementando acciones concretas, más que planeando y desarrollando estrategias. Es capaz de concentrarse totalmente y trabajar por horas, pues su capacidad de atención, le permite centrarse en los detalles y en lo primordial en un problema y tiene un desempeño exitoso cuando se trata de trabajar con números.

Competencias Personales.-

Empuje.- Teniendo un espíritu emprendedor siempre está en la búsqueda constante de oportunidades dentro de su entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales. Su enfoque práctico y de negocio le dan la sensibilidad para contribuir de manera activa a las utilidades económicas de la compañía y su alto empuje, determinación y contundencia le dan la pauta para responder de manera fría y energética hacia los resultados. Tiene una postura realista y objetiva ante los retos pero también un deseo claro de competir, así como de obtener logros tangibles, de la misma manera, se siente atraída a vencer cualquier obstáculo que le impida conseguir sus propósitos.

Relaciones interpersonales.- Aunque muestra una empatía y sensibilidad intrínseca ante las cuestiones sociales lo que le permite estar al tanto de las necesidades de los demás, la interacción activa y constante con otros son no su prioridad. Mantiene un grado de involucramiento suficiente que le permite llevar a cabo sus compromisos sociales, pues su mundo, es el de las ideas y los datos tangibles. Aunque busca establecer relaciones llevaderas con las personas con las que trabaja, inclinándose por un trato cordial, al momento de ser evaluada opera bajo parámetros individuales. Por lo general, tiene un nivel de influencia sobre otros que le permite establecer negociaciones y comunicarse de manera clara pero objetiva, bajo presión está consciente de que con diplomacia y amabilidad puede ganarse la confianza de las personas así lograr las metas planteadas.

Es una persona altamente segura de sí misma por lo que frente a las personas no duda en exponer sus ideas y puntos de vista, incluso, puede utilizar ciertas habilidades de persuasión, pero más que apoyarse en la motivación, se apoya en su liderazgo, en el análisis y en la seguridad de que los problemas deben resolverse desde una postura objetiva.

Versatilidad.- Por lo general, tiene un estilo libre y relajado al momento de operar. Busca la variabilidad en sus actividades con un amplio alcance, así también, tiene un buen nivel de vitalidad y energía, por lo que busca la forma de aprovechar el tiempo lo mejor posible, evitando lo innecesario. Es capaz de coordinar diversos asuntos simultáneamente pero tiene la habilidad para trabajar arduamente tanto en situaciones que demanden corto espacio de tiempo o en jornadas prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. Siendo expansiva por naturaleza, difícilmente opera bajo un paso estable, por lo que en sus hábitos de trabajo el orden, la organización, así como el cuidado de detalles no los considera relevantes para hacer que las cosas sucedan. Le gusta manejarse de manera autónoma, pero no le incomoda la supervisión directa, sin embargo, debido a su impaciencia, suele cuestionar continuamente las políticas institucionales que en muchas ocasiones las considera obstáculos para lograr sus objetivos

Liderazgo.- Tiene un alto deseo de control y está tan interesada por el poder como por la responsabilidad. Siendo altamente competitiva, funciona mejor cuando tiene autoridad y dominio sobre las situaciones. Es una líder dinámica, versátil que se enfoca en atender las prioridades y los asuntos urgentes. Es demandante y tiene una clara tendencia a querer tener el control total en todos los proyectos en los que participa. Aunque se mantiene al margen, en su trato, es cordial, utiliza la persuasión con objetividad y no fácilmente se deja llevar por consideraciones emocionales, ni por la presión de los demás. Bajo presión, su trato es más abierto y su interacción más cercana. Es una persona que suele dirigir sin demasiada estructura y controles estrictos, estableciendo en muchas ocasiones su propio criterio y lineamientos para tomar acciones. Tiene la facilidad para tomar decisiones, incluso está dispuesta a correr riesgos si lo considera necesario. En la solución de problemas es práctica y tiene la habilidad para delegar, pues puede confiar en la gente con la que trabaja, aunque en la supervisión puede descuidar los detalles. Suele alinear a su gente hacia los parámetros que ella establece y después, los deja hacer las cosas por su cuenta, pues puede resistirse a crear sinergia grupal para obtener las metas propuestas. En el desarrollo de sus subordinados, tiene la total disposición para apoyarlos en su desempeño y de la misma manera los impulsa para que avancen dentro de la organización. Es una líder que pide acciones rápidas, siendo algo crítica al evaluar. Se compromete con las necesidades de su equipo y aunque no se involucra activamente con ellos, puede tener la sensibilidad para entender las necesidades reales de los demás.

Iniciativa.- Una de las competencias que más la caracterizan es su habilidad para reorientar acciones que permitan enfrentar circunstancias inesperadas e impulsar nuevas iniciativas. Es propositiva y muestra autonomía en la mayoría de los proyectos, conduciéndose con seguridad y destreza en ambientes adversos. Acciona cuando lo cree conveniente sin la necesidad de que le empuje a resolver y actuar.

Solución de Problemas.- Es una persona que le gusta involucrarse completamente en su trabajo y por tanto busca la oportunidad para resolver. Está capacitada para atender problemas de tipo práctico implementando acciones preferentemente de corto plazo. Siendo más analítica que creativa es capaz de identificar los cambios e implementar acciones concretas y efectivas, aunque bajo presión, está dispuesta a proponer soluciones poco convencionales utilizando su creatividad

Comunicación.- Tiene la capacidad para transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Expone de manera clara, fluida y precisa sus ideas pero con un toque de objetividad, pues en sus negociaciones trata de cerrar acuerdos lo mejor posible. Marisol suele involucrarse y preocuparse por el bienestar de las personas pero no tiene un interés por desempeñarse en áreas donde tenga que persuadir constantemente a otros, sin embargo, bajo presión, sale su estilo natural, pues sabe cómo influir positivamente para conseguir los resultados esperados.

Toma de Decisiones.- Es sumamente libre, independiente y autónoma, por lo que se siente confiada para hacerse cargo de las decisiones importantes. Se resiste a las restricciones, los reglamentos y direcciones, pues prefiere apoyarse más en sus apreciaciones, en su análisis así como en su buen juicio, pero asumiendo con responsabilidad y madurez los riesgos del caso. Delega detalles y documentaciones pues necesita responder rápido, además apoyándose en su individualismo aprovecha cualquier oportunidad para actuar, estando siempre lista para intentar cualquier cosa, en ocasiones corriendo riesgos, que aunque no ponen en peligro los intereses institucionales sí llegan a ser poco convencionales.

Flexibilidad.-La organización no suele ser una fortaleza en ella, su inquietud, dinamismo y estilo energético le dan la habilidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas. Tiene una alta tolerancia a la confusión lo que le da la facilidad para prescindir del orden y la organización estricta pues constantemente busca una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

Orientación a Resultados.- Ella es emprendedora, competitiva y enfocada a alcanzar metas y retos agresivos. Su alto empuje, determinación y firmeza la caracterizan pues es la actitud que toma para lograr que las cosas sucedan a pesar de las adversidades. La experiencia la ha ido fortaleciendo en cuanto a sus habilidades gerenciales se refiere, por lo que hoy en día, su don de mando y dominio que tiene para mantener el control de la gente y de las situaciones está mucho más enfatizado. Le gusta ser reconocida por sus logros y se siente más cómoda cuando sabe que tiene la autoridad y la responsabilidad total, sin embargo, hoy, está totalmente enfocada en las metas más que a las personas, pues más que popularidad necesita ser reconocida por sus técnicas para ganar utilidades y por su habilidad para resolver problemas.

Seguridad.- Es una persona que generalmente tiene la seguridad para asumir retos complejos de manera segura y controlada. Tiene la capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros. Tiene así mismo la disposición de demostrar su capacidad de emprendimiento para realizar actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Para ella existe una especial importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

Estabilidad Emocional.- Se ha caracterizado por mantener una posición ecúanime y equilibrada emocionalmente hablando. Tiene la capacidad para mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés

Decisión.- En todo momento le gusta decidir, por lo que se apoya en la evaluación objetiva a pesar de contar con escenarios caracterizados por la incertidumbre y complejidad. Es importante mencionar que siempre se ha destacado por su capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el fin de lograr un beneficio o una ventaja importante. Tiene una gran tendencia y habilidad para tomar decisiones acertadas, basadas en el análisis propio de la situación, logrando enfrentar con madurez las consecuencias.

Tolerancia a la presión.- Se caracteriza por su capacidad para actuar ante situaciones adversas y ante la presión, incluso responde mejor cuando se siente presionada. Reconoce y acepta los estados afectivos alterados, canalizándolos adecuadamente. No fácilmente pierde el control, escogiendo las situaciones adecuadas en las que debe intervenir para resolver un conflicto pues prefiere involucrarse desde el fondo de la situación que evadirlo.

Apertura.- Tiene la facilidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente, anticipándose positivamente a las variaciones del entorno. Así mismo, su enfoque amplio y generalizado, le permite trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones. Tiene el gusto por las tareas generalizadas, lo que le permite coordinar diversos asuntos simultáneamente, así como establecer prioridades ante la urgencia. No le gusta invertir tiempo en lo que considera innecesario para sus funciones, por lo que delega las tareas de alta especialización y manejo de detalles. Hoy en día está totalmente enfocada a la alta producción, tiene la capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, planificándolo de tal forma que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas. La versatilidad es un ingrediente principal para mantener el interés en su trabajo pues además le gusta actuar en ambientes vertiginosos.

ÁREAS DE AJUSTE

Durante su desarrollo personal y profesional ha venido mostrando un espíritu competitivo que le ha permitido enfrentar retos, superarse y emprender cosas nuevas a lo largo de su experiencia. Siempre ha hecho lo que considera correcto y se mantiene en acción constante para conseguir sus metas. A pesar de que cuenta con características que le permiten desempeñarse con éxito en el puesto donde se encuentra actualmente, se establecen a continuación áreas de oportunidad en las que debe trabajar para un mejor desempeño en su puesto actual y en su vida personal en general.

Tiene un deseo imperante de resolver rápido y de enfrentarse a situaciones difíciles donde a pesar de las adversidades responde con determinación empuje personal y contundencia. Sin embargo, siempre tiene prisa, es muy versátil y tiene una variedad de intereses por lo que en su necesidad de lograr más, de impactar y de participar en asuntos que son importantes para la empresa puede llegar a comprometerse con más de lo que puede controlar, de la misma manera, puede tener dificultad para concretar en los tiempos establecidos. Puede distraerse si lo que está haciendo no implica una dificultad a vencer, es probable que en ocasiones, se comprometa solo con lo que a ella le interesa.

En su toma de decisiones le gusta actuar con total libertad, toma en cuenta a la supervisión directa y cuenta con una escala de valores que la hace actuar conforme a los intereses generales, sin embargo, en su prisa por obtener resultados, aunado a su confianza en sí misma y en lo que sabe y domina, tiende a ignorar y cuestionar constantemente las normas institucionales, tomando decisiones arriesgadas y haciendo las cosas basándose en sus percepciones y criterio, sacrificando análisis. En ocasiones, incluso pudiera no escuchar las sugerencias de otros pues debido a su necesidad de poder y control.

Su tendencia por atender los asuntos urgentes y su necesidad por dar resultados rápidos, puede perder de vista detalles y prescindir de los sistemas de control y organización. En sus hábitos de trabajo siempre ha tolerado la confusión y hoy en día los aspectos finos los delega, situación que pudiera traer como consecuencia, que no tenga un adecuado seguimiento en las actividades que delega, que no se organice con su agenda de trabajo y que no se enfoque en las prioridades, además de pasar por alto algunos formatos, archivos o información por su practicidad y a veces por no profundizar lo suficiente y trabajar con poco orden.

Ha sido una persona que se preocupa por la gente, siendo sensible en ese aspecto, hoy su posición es más fría y objetiva, procura mantenerse imparcial y solo cuando esta presionada utiliza más la influencia positiva para lograr buenos acuerdos a favor de todos. Es líder por naturaleza, pero se involucra poco cuando se trata de dar resultados en conjunto.

SUGERENCIAS PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO

Siempre se ha sentido motivada a ejercer posiciones donde destaque su capacidad para liderar, le entusiasma cuando se le dan responsabilidades mayores y autoridad para manejar proyectos. Tiene un enfoque competitivo, práctico y orientado a resultados, por lo que es importante que se involucre con asuntos en donde pueda hacer frente a situaciones difíciles, donde su iniciativa y decisión sean elementos clave. Necesita de retos, cambios y de tareas desafiantes.

Sugerencias específicas:

Diseño de planes de acción a niveles macro y micro.
Hacer un buen uso de su autoridad y respeto ante el grupo.
Su enfoque deberá ser balanceado entre el análisis y las acciones.
Actuar para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos así como estimular la mejora continua.

Siendo siempre una persona autónoma, es importante que se siga dando la libertad de acción, así como espacio para que lleve a cabo sus planes, donde pueda proponer ideas poco convencionales. Aunque en la solución de problemas es práctica y resuelve con enfoque de corto plazo, si se le pide hace un esfuerzo por participar en la generación de ideas creativas que ayuden a mejorar en sus funciones. Hay que orientarla a participar en procesos de planeación y desarrollo de estrategias para que fortalezca análisis e integre en los procesos de cambio pues requiere experimentar con ideas y alternativas diferentes pues de esta manera se le hace más atractivo su trabajo.

Sugerencias específicas:

Diseñar planes de acción a nivel micro y macro
Pensar con amplio criterio
Generar múltiples opciones
Proponer ideas originales
Aplicar la diversidad de enfoques

Requiere de actividades generalizadas, diversos asuntos que coordinar y enfocarse en situaciones donde haya que responder rápido. Pero es importante mantenerla enfocada en las prioridades de su puesto para que no se involucre en más actividades de las que le corresponden y pueda concretar lo que si le compete sin ninguna distracción.

Sugerencias específicas:

Definir a detalles las tareas delegadas
Vigilar el avance de los proyectos
Establecer cuando y a través de qué medida se evaluarán los avances.
Dividir los proyectos en tareas parciales.

Tiene un buen manejo de las relaciones interpersonales, se conduce con objetividad y diplomacia y se preocupa por las personas, quizá requiere de mayor habilidad persuasiva pues en ocasiones no es suficiente el análisis, sino también vale tomar en cuenta la motivación e influencia positiva que puede generar en otras personas para conseguir las metas. Así mismo, hay que incentivarla hacia el trabajo de equipo pues hoy en día es muy individualista.

Sugerencias específicas:

Ser más consciente de la repercusión de sus acciones en las personas.
Expresar sus ideas y posiciones con claridad no obstante que no vayan de acuerdo con las de los demás.
Ajustar su comportamiento, de acuerdo a la situación que se esté presentando.
Involucrarse en los procesos de grupo pero mantenerse objetivo.

Una característica que ha mantenido es su enfoque poco organizado para trabajar, su falta de estructura, así como su desapego a tareas de detalle. Su variabilidad de intereses y su estilo dinámico que la lleva a querer siempre respuestas rápidas en ocasiones la llevan a distraerse fácilmente. Hay que establecer claramente los tiempos de entrega en sus proyectos y pedirle estar más atenta en las tareas que delega. Hay que apoyarle a establecer las prioridades con el fin de que organice mejor su agenda.

Sugerencias específicas:

Definir claramente los requerimientos de los proyectos
Asignar los recursos necesarios para cada uno.
Implementar acciones correctivas y asegurar el cumplimiento
Buscar herramientas que le ayuden a mejorar su orden, organización y manejo del tiempo.

Una última sugerencia es que a pesar de que cuenta con un código de valores personales que la llevan a hacer lo correcto y no fácilmente toma acciones que perjudiquen a la empresa, es sumamente independiente y autónoma para actuar, sin embargo, su forma de operar está libre de restricciones y métodos estrictos sobre todo bajo presión, por lo que su intuición, criterio y su audacia es lo que predomina en ella al momento de actuar. Hay que establecerle los límites dentro de sus funciones así como los estándares de desempeño de su puesto.

Sugerencias específicas:

Establecer indicadores que midan la calidad y precisión en los resultados
Evaluar los riesgos y oportunidades de cada alternativa de solución
Adequar actividades con base en estándares y lineamientos.
Atender con respeto las autoridades de la organización
Respetar y cuidar lo que es importante para los demás.

Como conclusión, se observa un alto nivel de competencia, se considera un buen elemento para la organización pues a través de su orientación a logro, determinación y carácter decisivo ha ido desarrollando sus habilidades y mejorado en aquellas áreas que la podían limitar a dar un mejor rendimiento. Sin embargo, tiene una gran confianza de lo que es capaz de hacer y que además siempre le ha funcionado, por lo que ha sabido mantener sus características como la llave de su éxito actual. Por lo general, responde favorablemente en áreas que demanden liderazgo, dirección, relaciones interpersonales, responsabilidad y donde haya que resolver rápido.

Responde con empuje y contundencia a las demandas de su trabajo y de su entorno y constantemente se le ve participando en situaciones de cambio y en el desarrollo de nuevas ideas que contribuyen a mejorar en su estilo de operar. Es una persona altamente orientada a resultados, práctica y con enfoque de negocio, pero de la misma manera, versátil, dinámica y muy inquieta. Decide rápido y se arriesga si es necesario, es capaz de tomar decisiones sin antecedentes y reglas, busca en todo momento establecer una relación de confianza con sus superiores. La gente es importante para ella, las apoya y puede entender las necesidades de los demás, sin embargo, en su trato, es directa, objetiva y más bien fría, aunque bajo presión, sabe cómo utilizar sus habilidades de persuasión para convencer. Es una persona que sabe liderar, da confianza y libertad, pero en ocasiones puede ser impaciente si los demás no avanzan a su ritmo.

A pesar de que cuestiona las normas institucionales si llegan a interferir en sus objetivos, su identificación hacia la compañía es leal y sincera. En ocasiones puede ser dispersa y si no hay más retos que resolver puede aburrirse, afectando en la consolidación de sus proyectos.

Las características y competencias la proyectan para hacerse cargo de mayores responsabilidades y para la dirección y manejo de nuevos proyectos. También en áreas donde tenga que negociar y donde se relacione con las personas, aunque no precisamente en actividades comerciales.

Evaluado por:
Lic. Rosa Leal González