



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**“PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER
PARA DEFINIR E IDENTIFICAR
NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO A
NIVELES GERENCIALES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
JARDÍN AZUAYO, LTDA”**

**Tesis previa a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Autora:

María Belén Méndez Guillén

Directora:

Mst. Mónica Rodas Tobar

**Cuenca – Ecuador
2017**

DEDICATORIA

A Dios por ser el pilar fundamental de mi
vida.

A Marilú y César por el amor, sacrificio, y
apoyo que me han dado.

A Josué por ser mi ejemplo, gracias por
apoyarme siempre.

Con todo mi esfuerzo y cariño
Belén.

AGRADECIMIENTO

A mi directora de tesis por el apoyo, paciencia y profesionalismo que me supo brindar durante la elaboración de mi proyecto; a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que me dio la apertura para el desarrollo de mi tesis y finalmente a mi familia, amigos y demás por el apoyo y cariño brindado.

RESUMEN

El siguiente trabajo se ha estructurado en base a un análisis experimental en donde por medio de la aplicación de la herramienta Assessment Center se diagnosticó el grado de desarrollo de las competencias de: gestión de talento humano, toma de decisiones gerenciales, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, planificación y organización; las mismas que conforman el perfil ideal de un líder Jardín Azuayo, de los Responsable de Oficina de la Zona Jubones (Oña, Zaruma, Santa Isabel, San Fernando, Nabón, Pucará, Pasaje y Saraguro).

Al obtener los resultados se trabajó con la herramienta feedback para poder recolectar información y construir la propuesta de coaching ejecutivo acompañado de herramientas como: reinducción, outdoor training y por supuesto las sesiones de coaching. La propuesta tiene una duración de seis meses y su objetivo principal es potenciar el perfil de un líder Jardín Azuayo hasta un rango promedio superior.

Palabras clave:

Assessment Center, Coaching Ejecutivo, Feedback, Reinducción, Outdoor Training.

ABSTRACT

This study was structured based on an experimental analysis. The application of the Assessment Center tool made it possible to diagnose the degree of development of the competencies in the areas of human talent management, management decision making, strategic thinking, team work, planning and organization. These competencies make the ideal profile of a *Jardín Azuayo* leader, the Office Managers responsible for the *Jubones Zone* (*Oña, Zaruma, Santa Isabel, San Fernando, Nabón, Pucará, Pasaje* and *Saraguro*). When the results were obtained, the feedback tool was used to gather information and build the executive coaching proposal, complemented by tools such as: re-induction, outdoor training and coaching sessions. The proposal has a duration of six months, and its main objective is to enhance the profile of a *Jardín Azuayo* leader up to a higher average rank.

Keywords: assessment center, executive coaching, feedback, re-induction, outdoor training.




Translated by
Lic Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	<i>II</i>
Agradecimiento	<i>III</i>
Resumen	<i>IV</i>
Abstract	<i>V</i>
Índice de Contenido.....	<i>6</i>
Índice de Ilustraciones	<i>10</i>
Índice de Tablas.....	<i>12</i>
Índice de Anexos	<i>14</i>
1. Capítulo 1	<i>15</i>
Análisis de la Planificación Estratégica Social y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Ltda.....	<i>15</i>
Introducción.....	<i>15</i>
1.1 Historia	<i>15</i>
1.2. Objetivos Estratégicos.....	<i>16</i>
1.3. Objetivos Institucionales 2014-2018	<i>17</i>
1.4. Misión, Visión y Valores	<i>19</i>
1.5. Estructura Organizacional	<i>21</i>
Conclusión	<i>26</i>
2. Capítulo 2	
¿Qué es una Competencia? – Estructura de Competencias de un Líder Jardín Azuayo	<i>27</i>
Introducción.....	<i>27</i>
2.1. Concepto de Competencia	<i>27</i>
2.1.1.Tipos de Competencias	<i>30</i>

2.1.2. Estructura de las Competencias.....	31
2.2. Pentágono de Competencias de un Líder Jardín Azuayo	32
2.3. Competencia de Liderazgo	33
2.3.1. Conceptos	33
2.3.2. Tipos de liderazgo.....	34
2.3.3. Teorías del liderazgo	36
2.4. Pentágono de Competencias	37
2.4.1. Gestión del Talento	37
2.4.2. Toma de Decisiones Gerenciales.....	39
2.4.3. Pensamiento Estratégico	41
2.4.4. Trabajo en Equipo	43
2.4.4.1. Diferencia entre un grupo y un equipo.....	44
2.4.4.2. Tipos de Equipo	45
2.4.4.3. Roles de los Equipos	46
2.4.4.4. Ventajas y Desventajas.....	48
2.4.5. Planificación y Organización	49
Conclusión	51
3. Capítulo 3	
Aplicación de la herramienta Assessment Center para el diagnóstico de las competencias de un Líder Jardín Azuayo.	52
Introducción	52
3.1. Assessment Center	52
3.1.1. Historia del método de Assessment Center.....	53
3.1.2. Diferentes usos del Assessment Center.....	53
3.1.3. Características del Assessment Center.....	53
3.1.4. Elementos de un Assessment Center	54
3.1.5. Ventajas y Desventajas del Assessment Center	54
3.2. Aplicación del Assessment Center	55
3.2.1. Metodología y Recursos a utilizar.....	56
3.2.2. Proceso previo a la aplicación de la herramienta Assessment Center para el Diagnóstico de Competencias	56

3.2.3. Perfil de Liderazgo Gerencial Jardín Azuayo	57
3.2.4. Diccionario de Competencias de Liderazgo Gerencial Jardín Azuayo.....	59
3.2.5. Aplicación de la herramienta	64
3.3. Tabulación y Análisis de resultados.....	65
3.3.1. Tabulación de datos	65
Oficina Saraguro.....	65
Oficina Zaruma.....	67
Oficina Oña	69
Oficina San Fernando.....	71
Oficina Pucará.....	73
Oficina Nabón	75
Oficina Pasaje.....	77
Oficina Santa Isabel.....	79
Resultados promedio de las Oficinas de la Zona Jubones	81
Conclusiones.....	82
4. Capítulo 4	
Estructura del Plan de Capacitación: Herramienta Coaching	84
Introducción	84
4.1. Concepto de Coaching.....	84
4.1.1. ¿Qué no es el Coaching?	86
4.1.2. Origen.....	87
4.1.3. Evolución: Asociaciones Coaching	88
4.2. Herramienta utilizada para el diagnóstico.....	88
4.3. Retroalimentación	89
Retroalimentación oficina Saraguro	90
Retroalimentación oficina Zaruma	90
Retroalimentación oficina Oña.....	91
Retroalimentación oficina Pucará	92
Retroalimentación oficina Nabón.....	92
Retroalimentación oficina Pasaje	93
Retroalimentación oficina Santa Isabel	93

4.4. Propuesta de Coaching.....	94
4.4.1. Objetivo General	95
4.4.2. Objetivos Específicos.....	95
4.4.3. Beneficios.....	95
4.4.4. Alcance	96
4.4.5. Esquema de la Propuesta.....	96
Etapa 1 - Diagnóstico	98
Etapa 1 - Políticas de Implementación.....	98
Etapa 1 - Responsable de Implementación.....	98
Etapa 2 - Plan de Coaching Ejecutivo para Cargos Gerenciales	99
<input type="checkbox"/> Fase 1 - Formulación de Objetivos.....	99
<input type="checkbox"/> Fase 2 - Formulación de Estrategias	99
<input type="checkbox"/> Fase 3- Formulación de Políticas.....	100
Etapa 3 – Aplicación del plan de Coaching Ejecutivo	100
Etapa 4 - Control.....	102
Conclusiones.....	103
Conclusiones generales.....	104
Recomendaciones.....	105
Bibliografía.....	106
Anexos.....	109
Anexo 1.....	110
Anexo 2.....	116

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Objetivos Estratégicos	16
Ilustración 2 Organigrama Circular	21
Ilustración 3 Organigrama Funcional	22
Ilustración 4 Componentes de las competencias de una Organización	30
Ilustración 5 Pentágono de competencias de un líder Jardín Azuayo	32
Ilustración 6 Pentágono de competencias.....	58
Ilustración 7 Rangos de calificación Assessment Center	58
Ilustración 8 Matriz de calificación: Assessment Center.....	64
Ilustración 9 Pentágono de competencias Oficina Saraguro	66
Ilustración 10 Nivel de desarrollo Oficina Saraguro.....	67
Ilustración 11 Pentágono de competencias Oficina Zaruma	68
Ilustración 12 Nivel de desarrollo Oficina Zaruma.....	69
Ilustración 13 Pentágono de competencias Oficina Oña.....	70
Ilustración 14 Niveles de desarrollo Oficina Oña	71
Ilustración 15 Pentágono de competencias Oficina San Fernando	72
Ilustración 16 Niveles de desarrollo oficina San Fernando	73
Ilustración 17 Pentágono de competencias Oficina Pucará.....	74
Ilustración 18 Niveles de desarrollo Oficina Pucará	75
Ilustración 19 Pentágono de competencias Oficina Pucará.....	76
Ilustración 20 Nivel de desarrollo Oficina Nabón	77
Ilustración 21 Pentágono de competencias Oficina Pasaje	78
Ilustración 22 Nivel de Desarrollo Oficina Pasaje.....	79
Ilustración 23 Pentágono de competencias Oficina Santa Isabel.....	80
Ilustración 24 Nivel de desarrollo Oficina Santa Isabel.....	81

Ilustración 25 Promedio por oficina: Zona Jubones	82
Ilustración 26 Porcentajes de desarrollo por cada competencia: Zona Jubones....	89
Ilustración 27 Promedio de desarrollo: Zona Jubones	94
Ilustración 28 Esquema de la propuesta de Coaching	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia entre competencias Técnicas y Genéricas.....	31
Tabla 2 Tipos de roles dentro de un equipo	46
Tabla 3 Rango de desarrollo.....	59
Tabla 4 Gradiente de desarrollo de competencias.....	59
Tabla 5 Descriptores de conducta: Gestión del talento.....	60
Tabla 6 Descriptores de conducta: Pensamiento estratégico	61
Tabla 7 Descriptores de conducta: Trabajo en equipo	62
Tabla 8 Descriptores de conducta: Planificación y organización	62
Tabla 9 Descriptores de conducta: Toma de decisiones gerenciales.....	63
Tabla 10 Resultado Oficina Saraguro	65
Tabla 11 Porcentaje de desarrollo Oficina Saraguro.....	66
Tabla 12 Resultados Oficina Zaruma	67
Tabla 13 Porcentaje de desarrollo Oficina Zaruma.....	68
Tabla 14 Resultados Oficina Oña	69
Tabla 15 Porcentaje de desarrollo Oficina Oña	70
Tabla 16 Resultados Oficina San Fernando.....	71
Tabla 17 Porcentaje de desarrollo Oficina San Fernando.....	72
Tabla 18 Resultados Oficina Pucará.....	73
Tabla 19 Porcentaje de desarrollo Oficina Pucará.....	74
Tabla 20 Resultados Oficina Nabón	75
Tabla 21 Porcentaje de desarrollo Oficina Nabón	76
Tabla 22 Resultado Oficina Pasaje	77
Tabla 23 Porcentaje de Desarrollo Oficina Pasaje.....	78

Tabla 24 Resultados Oficina Santa Isabel.....	79
Tabla 25 Porcentaje de desarrollo Oficina Santa Isabel.....	80
Tabla 26 Resultados de la Zona Jubones	81
Tabla 27 Tabla de resumen entre el coaching y el resto de disciplinas	86
Tabla 28 Cronograma de actividades: Coaching Ejecutivo	98
Tabla 29 Coaching: Reinducción	100
Tabla 30 Coaching: Sesión 1 y 2.....	100
Tabla 31 Coaching: Sesión 3 y 4.....	101
Tabla 32 Coaching: Sesión 5 y 6.....	101
Tabla 33 Coaching: Sesión 7 y 8.....	101
Tabla 34 Outdoor Training	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Caso a resolver para el Assessment Center	110
Anexo 2 Acuerdo de Coaching para clientes de Organizaciones	116

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOCIAL Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, LTDA.

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se pretende dar a conocer en primera instancia su reseña histórica y crecimiento institucional; como segunda instancia sus objetivos estratégicos e institucionales; seguido de esto, la filosofía corporativa de la institución financiera Jardín Azuayo, Ltda. Y finalmente su estructura organizacional considerados para el lapso 2014-2018.

1.1. HISTORIA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda., posee un origen histórico muy particular. El desastre de La Josefina se produjo el 19 de marzo de 1993 en donde los habitantes del cantón Paute soportaron los efectos perniciosos de la catástrofe; a raíz de esto ciento veinte pauteños decidieron levantar a “Jardín Azuayo”, de esta manera mediante acuerdo ministerial No. 0836 el 27 de mayo, el Ministerio de Bienestar Social aprobó los estatutos y el 1 de junio de 1996 se abrió las puertas para atender al público en una pequeña tienda en el convento parroquial. Actualmente su funcionamiento está debidamente autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros según resolución N° SBS-2006-707 y regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante oficio SEPS-IFPS-2012-2033 del 28 de diciembre del 2012. (González, 2016)

Tiene entre sus objetivos fundamentales contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus socios a través de la prestación de servicios financieros inclusivos y de calidad, así la Cooperativa ha llegado a construirse en base de un proyecto social y económico que surge de las necesidades y propuestas de un pueblo organizado.

El crecimiento de la cooperativa ha sido notable ya que en la actualidad son 200.000 los beneficiarios de esta organización, y se ha expandido por varias provincias del sur y este del Ecuador siendo estas: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro y Loja, contando con treinta y seis sucursales en diferentes ciudades y provincias del país.

1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la definición de los objetivos estratégicos de la Cooperativa se ha considerado cuatro dimensiones:

- Dimensión Financiera.
- Asociados – Clientes – Mercado – Cobertura.
- Procesos Internos – Estructura Organizacional – Tecnología.
- Aprendizaje - Desarrollo Organizacional - Cliente Interno.

Ilustración 1 Objetivos Estratégicos



Fuente: Coac. Jardín Azuayo, Ltda, 2014.

La estructura de los objetivos estratégicos se basa en el modelo de gestión planteado por la nueva dirección de la cooperativa, que ubica la misión y visión como las

fuentes principales para los diferentes enfoques, sustentadas en dos pilares fundamentales: sostenibilidad financiera y sostenibilidad social, cuyo cumplimiento se basará en tres estrategias claves que constituirán el modelo de gestión institucional:

- Calidad.
- Cercanía.
- Servicio.

1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES 2014-2018

A continuación, se detalla los objetivos institucionales planteados en el plan estratégico para el periodo 2014-2018:

- Objetivo 1 - Solvencia Financiera: Alcanzar una solvencia patrimonial mayor al 14%.
- Objetivo 2 - Calidad de Gestión de Crédito: Alcanzar al 2018 una cartera en riesgo no mayor al 3.5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0.5% anual y una cobertura de provisiones superior al 130%.
- Objetivo 3 - Activos Productivos: Mantener una relación cartera neta vs activo superior al 80%.
- Objetivo 4 - Eficiencia Administrativa: Mantener una relación gastos operacionales vs activos totales promedio no mayor al 4% de gastos de personal vs activos totales promedio no mayor al 1.8% anual.
- Objetivo 5 - Eficiencia Financiera: Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y el costo de los pasivos entre 8% y 9%.
- Objetivo 6 - Ampliación de Cobertura y Participación: Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la Cooperativa a la provincia de Zamora.

- Objetivo 7 - Incidencia en el desarrollo Socioeconómico mediante el enfoque de Crédito: mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por:
 - Créditos PYME: 10%
 - Créditos consumo: hasta 40%
 - Créditos vivienda: hasta 10%
 - Microcrédito: no menos del 40%
- Objetivo 8 - Estructura de las obligaciones con el Público: gestionar las capacitaciones de manera de mantener una relación DPF vs total de obligaciones con el público entre el 50% al 55%.
- Objetivo 9 - Ampliación del servicio de remesas: incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención (excepto Guayas) a un 10% del total de remesas.
- Objetivo 10 - Transaccionalidad a través de medios electrónicos: Lograr que no menos del 40% de los socios se encuentren realizando transacciones operativas a través de web y al menos, al 2018, el 70% de los socios activos dispongan y utilicen las tarjetas de débito; y, se integren a los servicios de JA al menos a 500 corresponsales financieros solidarios.
- Objetivo 11 - Socios Activos y Calidad de Atención: Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a la calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%.
- Objetivo 12 - Oportunidad - Agilidad en la prestación del servicio: Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos.
- Objetivo 13 - Enfoque a Jóvenes: Alcanzar una estructura de los socios de manera que al menos 30% representen personas menores de 30 años.
- Objetivo 14 - Fortalecimiento de OEPS y Sector Productivo: Fortalecer la actividad productiva y socio-organizativa brindando procesos de Asistencia

Técnica y Capacitación que atiendan a no menos del 10% de los socios microempresarios y no menos del 30% de las organizaciones de la EPS.

- Objetivo 15 - Desarrollo de Tecnología de la Información: Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la Cooperativa, garantizando un 99% de continuidad en los servicios operativos y un tiempo promedio de resolución de incidentes no escalados menor a 10 minutos.
- Objetivo 16 - Gestión de Procesos y Control: Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas institucionales de 95%.
- Objetivo 17 - Educación Cooperativa para Socios y Comunidad: Fortalecer las competencias de los socios y comunidad mediante procesos de educación cooperativa que alcancen al menos al 5% de los socios.
- Objetivo 18 - Sistema de Formación-Capacitación: Fortalecer las competencias de análisis, decisión y gestión de los equipos directivos mediante procesos de capacitación que alcancen al menos el 90% de los directivos y representantes de la Cooperativa.
- Objetivo 19 - Competencias del Personal: Alcanzar un nivel de competencias del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación de desempeño.
- Objetivo 20 – Clima Laboral Favorable: Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la Cooperativa no menor al 90%.

1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

A continuación, se detallan los elementos que definen de mejor manera a Jardín Azuayo:

Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles. (Coac. Jardín Azuayo, 2014).

Visión

Ser un referente social del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en calidad, cercanía y servicio. (Plan estratégico Jardín Azuayo, 2014).

Valores

Transparencia:

Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento. (Plan estratégico Jardín Azuayo, 2014).

Integridad:

Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente. (Plan estratégico Jardín Azuayo, 2014).

Confianza:

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con los socios y la comunidad que han depositado en la cooperativa. (Plan estratégico Jardín Azuayo, 2014).

Compromiso:

Apropiarnos, empoderarnos de la responsabilidad adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad. (Plan estratégico Jardín Azuayo, 2014).

Responsabilidad:

Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa. (Plan estratégico Jardín Azuayo, 2014).

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, está integrada por los siguientes niveles:

Ilustración 2 Organigrama Circular



Fuente: Coac. Jardín Azuayo, Ltda., 2014

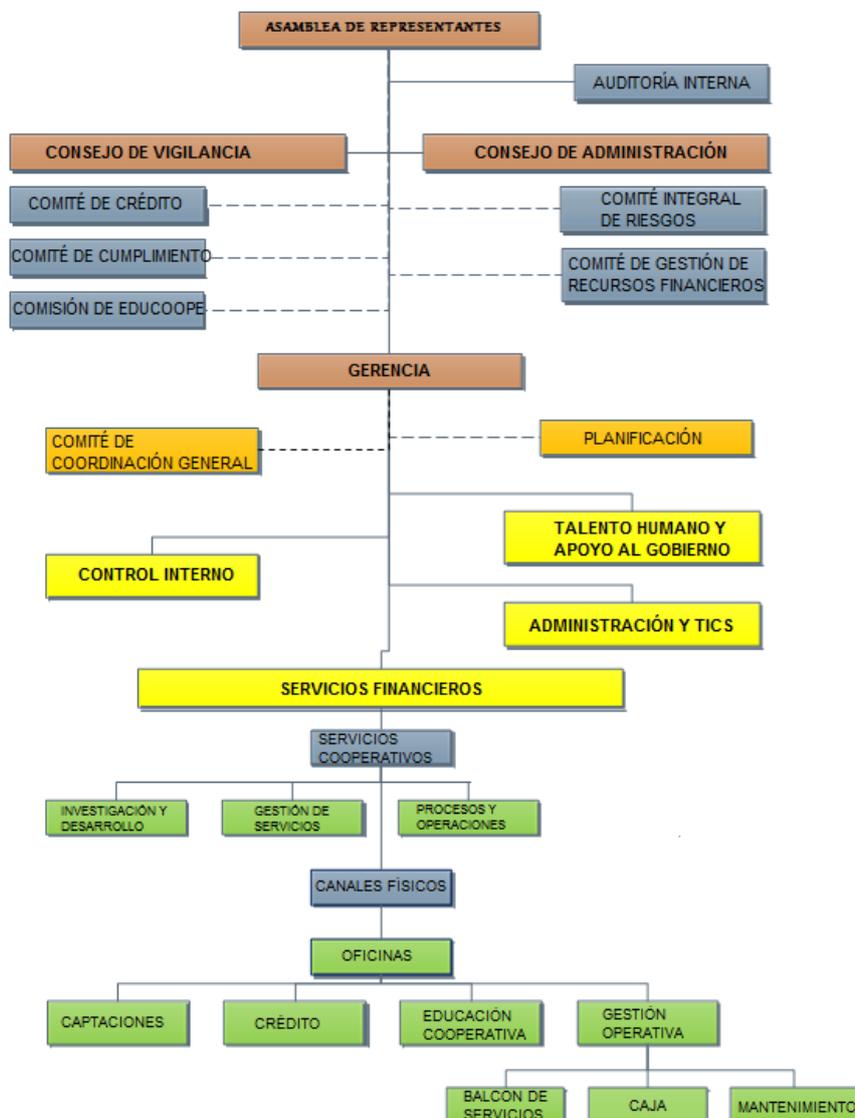
Jardín Azuayo está conformada por todos los socios. Gracias a los procesos de participación, comunicación y educación cooperativa, los involucrados dejan de ser

clientes y se convierten en socios y actores principales, para construir una sociedad solidaria. Esto marca la diferencia entre Jardín Azuayo y el resto de cooperativas.

El Gobierno Cooperativo consta de dos ámbitos: Directivo y Administrativo. El primero nace de un proceso de elección representativo, y el segundo de una designación de colaboradores, en base a la metodología de gestión por competencias. Los dos tienen una estructura descentralizada por zona y oficina.

Sin embargo, se ha visto la necesidad de desarrollar un organigrama en donde por formalidad se establezca la parte administrativa de manera funcional para el entender de los colaboradores.

Ilustración 3 Organigrama Funcional



Fuente: Coac. Jardín Azuayo, Ltda., 2014.

I. NIVEL DE DIRECCIÓN

El nivel de Dirección comprende funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión. Está conformado por:

- **DE GOBIERNO**

- *Asamblea General de Representantes*
- *Consejo de Administración*
- *Consejo de Vigilancia*

- **EJECUTIVO**

- *Gerencia*

- **DE COMITÉS Y COMISIONES**

- *De Coordinación General*
- *De Administración Integral de Riesgos*
- *De Cumplimiento*
- *De Crédito*
- *De Gestión de Recursos Financieros*
- *De Educación Cooperativa (Educope)*

- **DE ASESORÍA**

- *Planificación*

II. NIVEL CREADOR DE VALOR

El nivel Creador de Valor comprende la gerencia, direcciones, departamentos y oficinas que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos de los socios y clientes, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor. Está integrado por:

- **SERVICIOS FINANCIEROS**

- *Canales Físicos (Zonas)*
 - Oficinas
 - Captación
 - Crédito
 - Educación Cooperativa
 - Gestión Operativa
 - Balcón de Servicios
 - Caja
 - Mantenimiento
- *Servicios Cooperativos*
 - Investigación y Desarrollo
 - Gestión de Servicios
 - Procesos y Operaciones

III. NIVEL DE APOYO A LA CADENA DE VALOR

El nivel de Soporte comprende las gerencias, direcciones, departamentos, y demás unidades requeridas para la gestión y control del talento humano, recursos financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios y clientes de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de soporte. Está integrado por:

- **ADMINISTRACIÓN Y TICS**

- *Servicios Administración*
 - Compras
 - Legal
 - Secretaría General
- *Finanzas*
 - Contabilidad
 - Presupuesto y Control Financiero
 - Tesorería
- *Tecnología*
 - Base de Datos y Aplicaciones
 - Ingeniería de Software

- Telecomunicaciones y Centro de Datos
 - Calidad de Aplicaciones y Análisis de Datos
- *Seguridad Física*
- **Talento Humano y Apoyo al Gobierno**
 - *Talento Humano*
 - Selección y Desarrollo
 - Compensaciones y Control
 - Bienestar Social
 - Salud y Seguridad Ocupacional
 - *Apoyo al Gobierno*
 - *Educación y Comunicación Cooperativa*
 - Capacitación de Delgados y Socios
 - Capacitación y Formación a Colaboradores
 - *Comunicación*

IV. NIVEL DE CONTROL

Instancias que, por necesidad de regulación externa e interna, se constituyen para asesorar y controlar la gestión administrativa de la institución:

- **Auditoría Interna**
- **Control de la Calidad**
- **Riesgos**
- **Seguridad de la Información**
- **Cumplimiento**

CONCLUSIÓN

La filosofía del cooperativismo, en la que se sustenta la organización, es de ayuda a las comunidades, en donde se enfoca en el bienestar del socio; para la cooperativa es importante no solo brindar apoyo económico o basarse en este, si no que impulsa a que la gente aprenda a invertir, aprovechar al máximo su economía, siempre y cuando sea basada en un desarrollo sustentable que lo favorezca. La cooperativa está sustentada en el principio constitucional del “Sumak Kawsay” o el “Buen Vivir” que recoge una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social tanto de sus colaboradores como de sus socios.

CAPÍTULO 2

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA? – ESTRUCTURA DE COMPETENCIAS DE UN LÍDER JARDÍN AZUAYO

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se da a conocer el marco teórico de los conceptos básicos para desarrollar esta propuesta. Es importante tener muy en claro que el proyecto a plantear gira en torno de la gestión por competencias, así mismo se da a conocer cuál es el perfil ideal de un líder Jardín Azuayo y el pentágono de competencias que lo conforman, todo esto con la finalidad de diagnosticar el nivel de desarrollo del perfil.

2.1. CONCEPTO DE COMPETENCIA

Para Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica de un individuo que está relacionada de manera causal con el desempeño efectivo y/o superior en un puesto laboral. (Alles, 2011)

Clasificación de competencias

Son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- **Características.** Características físicas y respuestas consientes a situaciones o información
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

- **Habilidad.** La capacidad de desempeñarse en ciertas tareas físicas o mentales.

Según lo antes mencionado la brecha que existe para alcanzar la competencia se puede desarrollar mediante la capacitación. Existen competencias visibles como las destrezas y conocimientos que son más fáciles de identificar y trabajar y al mismo tiempo se encuentran las competencias no visibles como es el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad que son más difíciles de identificar y conllevan a un proceso de desarrollo más complejo, ya que involucraría moldear rasgos de personalidad.

De la misma manera Levy-Leboyer (1997), menciona a las competencias como una lista de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras lo que hace que sean eficientes en distintas y diversas situaciones; la principal característica es que sean observables integrando rasgos de personalidad, aptitudes y conocimientos adquiridos (Alles, 2011). Las competencias son la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas; lo ideal sería identificar grupos de individuo con rasgos de personalidad parecidos para que el desarrollo de la competencia alcance su totalidad.

Martha Alles (2011) señala que el término competencia hace referencia a características de personalidad, desavenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. De esta manera dependiendo de las características de personalidad de los individuos, existirán competencias que sean más propensas a desarrollar siempre y cuando la organización o ámbito donde se desenvuelva presente competencias similares a la formación de la persona.

De la misma manera, las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predisponen a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño (Jiménez, 2013)

Por otra parte, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) la define como la aptitud o idoneidad para hacer o determinar algo; refiriéndonos a lo anterior se podría decir que cada individuo, independientemente de su personalidad, podría desarrollar competencias si el medio exige que sea así, es decir adaptándose al medio en el que se desenvuelve.

Además, Calvo Sanz (2014), define a las competencias como características personales que están casualmente relacionadas con los resultados superiores en el entorno de una organización y en un determinado puesto de trabajo dando importancia a la capacidad de adaptación del individuo frente al medio en el que decida desenvolverse.

Para Jiménez (2013), las competencias son características de las personas y deben ser cuantificables, es decir se las debe poder medir; existen competencias de orden fácil y complicado, las primeras se las puede aprender con distintos mecanismos de enseñanza pero, las segundas son difíciles de modificar debido a que son parte de las características personales de un individuo, por esta razón cada organización tiene su propia cultura y dentro de estas están las competencias que se exige para la empresa, el individuo deberá irse moldeando o buscar el lugar idóneo en donde pueda calzar.

Si un individuo desea incluir o adaptarse a una competencia debe tener en consideración los siguientes elementos:

1. Saber: conocimientos relacionados con la o las competencias a desarrollar.
2. Saber hacer: habilidades que ayudan el accionar de nuestros conocimientos.
3. Saber estar: actitudes, valores, creencias acordes a las características del entorno social, organizacional, etc.
4. Querer hacer: motivación que impulsa el accionar del individuo, dependiendo de factores internos o externos determinantes que ponen a prueba el esfuerzo de la persona por alcanzar la o las competencias.
5. Poder hacer: factores fundamentales que dependerán de lo individual o situacional.

En el siguiente gráfico se detalla de manera más clara lo antes mencionado:

Ilustración 4 Componentes de las competencias de una Organización



Fuente: Calvo Sanz, Pablo (2014)

2.1.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Existen dos clases de competencias:

Competencias de conocimiento o técnicas: se refiere a todos los conocimientos que necesita la organización para lograr sus objetivos. Entre sus principales características están:

- Son de origen académico.
- Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos.
- Se modifican o evolucionan dependiendo de las capacitaciones o experiencia.
- Los expertos de cada área serán los mejores calificados para definirlos.

Competencias de cualidad o genérica: son los patrones de conducta, características personales, medibles y observables para desarrollar actividades. Entre sus características están:

- Derivan de las habilidades de gestión necesarias para desempeñar los puestos.
- Se relacionan con el organigrama

- Las cualidades psicológicas son parte de éstas.
- Se desarrollan a través de la experiencia. (Calvo Sanz, 2014)

A continuación, se detalla de manera más clara la diferencia entre los dos tipos de competencias:

Tabla 1 Diferencia entre competencias Técnicas y Genéricas

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO O TÉCNICAS	COMPETENCIAS DE CUALIDAD O GENÉRICA
Informática	Orientación al cliente
Contabilidad financiera	Comunicación
Leyes laborales	Asertividad
Desarrollo organizacional	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo
Procesos	Proactividad
Cálculo	Autocontrol

Fuente: Méndez, Belén (2017)

2.1.2. ESTRUCTURA DE LAS COMPETENCIAS

Una competencia se compone de:

- Una OPERACIÓN (acción mental)
- Sobre un OBJETO (que es lo que habitualmente llamamos CONOCIMIENTO)
- Para el logro de un FIN determinado (contexto de aplicación)

$$\text{COMPETENCIA} = (\text{OPERACIÓN} + \text{OBJETO}) + \text{contexto} + \text{finalidad}$$

Considerando esto, podemos definir que una operación es una acción interiorizada que se realiza de manera simbólica (analizar, leer, explicar, etc.); los objetos serían los elementos simbólicos facilitados sobre todo por el lenguaje (normas, estudios). Por otra parte, las actitudes que posee cada individuo son comportamientos estables basados en valores asumidos. La actitud es parte de la competencia porque se opera con ella. (Goñi Zabala, 2005)

Por consiguiente, podemos definir a las competencias como características del individuo en donde los rasgos de personalidad y conocimientos son los determinantes

para que se dé el desarrollo de la misma según el entorno en donde se desenvuelva; dependiendo de factores externos, internos y de la motivación que le ponga la persona para su progreso.

Según esto podemos determinar la competencia de liderazgo, que bajo el criterio del proyecto a desarrollar se las puede catalogar como la que se debe trabajar fundamentado en un pentágono de competencias. Es necesario determinar cuál es el concepto que se tiene de cada una de estas competencias que lo conforman, para enfocarnos en su desarrollo.

2.2. PENTÁGONO DE COMPETENCIAS DE UN LÍDER JARDÍN AZUAYO

Según el Manual de Provisión de Colaboradores 2016, este es el perfil que se determinó para un líder Jardín Azuayo: el pentágono está conformado por las competencias de gestión del talento, toma de decisiones gerenciales, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, planificación y organización. A continuación, se lo detalla gráficamente:

Ilustración 5 Pentágono de competencias de un líder Jardín Azuayo



Fuente: Manual de provisión de colaboradores 2016.

2.3. COMPETENCIA DE LIDERAZGO

Se considera una de las competencias más complejas en fomentar; el llegar al desarrollo de esta competencia implica varios factores de análisis, empecemos por la definición.

2.3.1. CONCEPTOS

Goleman (2013) hace énfasis en la inteligencia emocional y orienta al líder a que posea autoconciencia, autocontrol, motivación al logro, empatía y habilidades sociales, para él, el ser líder es un arte y no una ciencia, la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer liderazgo.

Así mismo, el liderazgo es el proceso de influir en las actividades que realiza un individuo o grupo de personas orientados siempre a una meta (Martínez Guillén, 2012). Este concepto hace énfasis en la parte de persuadir a los seguidores a que se empoderen en las metas que se proponen dependiendo del ámbito en donde se desarrolle. Un líder debe asumir riesgos, superar los obstáculos, pensar de manera estratégica; su visión siempre deberá estar orientada a un mediano y largo plazo.

De la misma manera, Alles (2015) señala que el liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores

Desde las organizaciones, el liderazgo se considera como la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación (Franklin & Krieger, 2011). En esencia el liderazgo se ejercerá siempre y cuando se cuente con seguidores, lo que convierte a un líder es la disposición de los demás a seguirlo; considerando eso, los

seguidores tendrán la decisión de seguir a alguien siempre y cuando ese individuo les proporcione los medios para lograr sus propios deseos y cubran sus necesidades.

Los actores que conforman un liderazgo son:

- El líder: su personalidad se orientará su manera de liderar.
- Los seguidores: son las personas que aceptarán y se empoderarán con la visión del líder, aportando al cumplimiento de la misma.
- La situación: es el entorno en donde se desarrolle el líder con sus seguidores; conformado por la cultura, las relaciones, estructura, procesos, etc.

2.3.2. TIPOS DE LIDERAZGO

1. Liderazgo autocrático:

En este tipo de liderazgo el grupo elige al líder, los miembros no pueden ser partícipes en la toma de decisiones, el grupo actúa de manera sumisa ya que posee un alto grado de control, las metas a alcanzar son específicas, el líder es la única persona que puede manejar la información más importante, existen recompensas y castigos entorno al desempeño. En su mayor parte no es un tipo de liderazgo recomendado sin embargo, ha funcionado en varias situaciones como cumplir con las metas planteadas en un tiempo menor, las tareas señaladas son muy minuciosas obteniendo un trabajo de calidad, si un individuo no es un aporte para el grupo se toma la decisión de no continuar con la persona sin dudar de la misma; por otra parte, tenemos el lado negativo ya que al implementar este estilo de liderazgo los subordinados llegan a frustrarse y estresarse, el clima laboral no es óptimo para el desempeño, no favorece el trabajo en equipo ya que cada individuo trabaja por cumplir metas individuales, existe poca comunicación. (Franklin & Krieger, 2011)

2. Liderazgo paternalista

Este estilo de líder es amable, tomando decisiones en nombre del grupo, evitando las discusiones y fomentando un ambiente feliz y afectivo. Ve a sus subordinados como hijos y los orienta, el desarrollo se presenta más en el líder que en los seguidores, teme delegar ya que considera que sus empleados pueden cometer errores, cuenta con la

confianza de sus seguidores, si los resultados de su gestión son los esperados su confianza aumentará a tal punto de que pensará que siempre tiene la razón. Sus ventajas son que el líder se preocupa por su grupo, se fomenta la motivación ya que existe reconocimiento, los trabajadores se preocupan únicamente por su trabajo, el grupo se sentirá protegido y sin muchas responsabilidades; sin embargo, esta clase de liderazgo tiende a producir empleados inmaduros ya que no fomenta el desarrollo de los mismo, si el líder desaparece el grupo se ve perdido, los individuos que desean tomar decisiones se sienten frustrados ya que no pueden desarrollarse, el líder no confía en el criterio de sus trabajadores. (Franklin & Krieger, 2011)

3. Liderazgo permisivo

Este tipo de liderazgo es individualista o permisivo, en este caso se valora más la libertad individual. La metodología del estilo de liderazgo permisivo denominado Laissez-faire, término francés que significa “dejar hacer”. Los colaboradores tienen la libertad de tomar decisiones por cuenta propia, este liderazgo se orienta a ser más flexivo y rechaza la monotonía, por lo general los líderes son muy accesibles, al momento de tomar decisiones pueden cambiarlas en el último segundo, las características principales son el ser creativo, comunicativo y optimista sin embargo, el lado negativo de este estilo podría ser el exceso de permisividad y tolerancia par con los colaboradores, la manipulación y la pérdida de imagen como líder dentro del grupo. (Franklin & Krieger, 2011)

4. Liderazgo participativo

El líder promueve la participación, los miembros del grupo trabajan en conjunto alcanzando un nivel alto de sinergia y cohesión, este tipo de liderazgo contribuye al desarrollo y crecimiento de grupo, se trabajó bajo consensos, los miembros del grupo muestran alinearse entorno a los objetivos del líder, el mismo que actúa como un facilitador que garantiza la participación interesándose en resolver conflictos. Este estilo de liderazgo es uno de los más recomendables ya que involucra la inteligencia emocional del líder, ya que brinda las mismas oportunidades a todos sus colaboradores, favorece un

ambiente de confianza, fomentando la participación de todos; en este tipo al grupo no se lo considera como tal sino como un equipo en donde se busca la igualdad y equilibrio (Franklin & Krieger, 2011).

2.3.3. TEORIAS DEL LIDERAZGO

Para entender de mejor manera el enfoque que conlleva el ser líder haremos un análisis de las principales teorías de manera que se pueda abordar desde distintos enfoques que nos ayuden comprender mejor esta competencia en el desarrollo de equipos, grupos, sociedad y organizaciones.

- **Teoría de rasgo de personalidad**

Esta teoría señala que los individuos nacen con la personalidad, las aptitudes y los rasgos necesarios para el liderazgo, lo que ha desatado varias discusiones en cuanto a determinar si el líder “nace” o se “hace”. Aunque es la más antigua no es una teoría determinante ya que se ha concluido que el liderazgo es una condición situacional o adquirida. (Franklin & Krieger, 2011)

- **Teoría de liderazgo carismático**

Para Weber (1981) el carisma era la “cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas naturales (...) específicas, extraordinarias y no asequibles por cualquier otro”; considerando esto podemos determinar que el carisma es una característica que un individuo posee para atraer a los demás. (Franklin & Krieger, 2011)

- **Teorías del comportamiento**

Esta teoría propone que existen comportamientos específicos que diferencian a los líderes, es decir existe la posibilidad de capacitar a una persona para que sea líder. (Franklin & Krieger, 2011)

- **Teoría del liderazgo transaccional**

En esta teoría se da el intercambio de premios por esfuerzo, su principal herramienta es la motivación hacia a sus colaboradores al desarrollo de las metas establecidas aclarando el papel de cada uno de sus seguidores, pudiendo ser activos

otorgando incentivos por los logros o tomando acciones correctivas cuando no se logran los objetivos, así mismo la parte reactiva solo se incentiva cuando se alcanzan los logros. (Franklin & Krieger, 2011)

- **Teoría situacional del liderazgo, de Hersey y Blanchard**

Este estilo de liderazgo depende de la situación en la que se ejerce. El líder por medio de la interacción influencia a sus seguidores y de la misma manera los seguidores tienen un impacto sobre el comportamiento del líder. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1998). Este tipo de liderazgo se basa en la interacción de las siguientes variables:

- El grado de conducción y dirección (comportamiento hacia la tarea) que ofrece el líder.
- El grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda
- El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Este modelo dependerá del comportamiento del líder en relación a sus seguidores. (Franklin & Krieger, 2011)

Tomando en consideración lo anterior, podemos concluir que el concepto de liderazgo es bastante extenso, sin embargo, el llegar a ser un líder conlleva a un proceso de desarrollo integral y funcional tomando en cuenta la inteligencia emocional, participación, inclusión, orientación, sinergia, empoderamiento de todo el equipo que se tiene a cargo, el objetivo siempre será que todos los integrantes sean un aporte y lleguen a las metas planteadas.

2.4. PENTÁGONO DE COMPETENCIAS

2.4.1. GESTIÓN DEL TALENTO

Cuando se menciona la competencia gestión del talento se tiene varias perspectivas. Para iniciar mencionaremos por separado al término considerando en primera instancia al concepto de “Gestión” la misma que hace referencia a la acción de administrar, realizar diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio enfocado al

logro de una operación comercial. Considerando lo anterior podemos encontrar 3 tipos de gestión:

- Social.
- De proyectos.
- Del conocimiento.

Con respecto al otro término “Talento”, este proviene del latín “talentum”, derivándose de la palabra inteligencia, a lo que se le llegará a considerar como la aptitud para desempeñarse en cierta ocupación, reconociendo aspectos que involucran: conocimientos, experiencias, habilidades, potencialidades, motivación, salud; se asocia a competencias expresadas en el desempeño laboral. Es por esto que al unir ambas definiciones la gestión de talento humano (GTH) es un área sensible a la dinámica de las organizaciones enfocada en determinar su desarrollo cultural y estructural, características ambientales, procesos internos, impacto de la economía, tecnología, orientados al crecimiento de individuos como seres sociales (Chiavenato,2010).

Las organizaciones deben cumplir con el ciclo administrativo, no solo gestionando personas, sino estableciendo estrategias para el desarrollo de sus miembros, con el fin de alcanzar logros en lo individual, grupal e institucional. Considerando lo mencionado, la GTH debería elevar su motivación por la profesión, alineando las perspectivas individuales y organizacionales. Por otra parte, el objeto principal es la integración de las fuerzas de trabajo para cumplir con una labor social, que permita la existencia y permanencia, reflejada en el bienestar de sus trabajadores en tiempo y espacio. La tarea fundamental de la GTH es planear, organizar y controlar las actividades realizadas por las personas integrantes de la organización con el propósito de alcanzar las metas fijadas (Chiavenato, 2011). Existen cinco funciones básicas en la GTH:

- Planificación
- Organización
- Ejecución
- Control
- Seguimiento.

Así mismo, la gestión del talento es un proceso gerencial que va de la mano con la estrategia organizacional mediante la identificación y desarrollo del potencial humano, induciendo a que el rol del trabajador pueda tener una adaptación cultural a la estrategia organizacional, satisfaciendo las necesidades colectivas e individuales para satisfacer las necesidades colectivas e individuales, en el marco de la creación, consolidación, optimización y crecimiento de instituciones. (Colucci Jaspe, 2015).

Para el autor Armando Cuesta (2010), la gestión estratégica de recursos humanos se entiende como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. En la actualidad se requiere un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo de proceso y competencias laborales, para esto es necesario adoptar un sistema coherente con la cultura y filosofía empresarial, considerando la interacción de todas las áreas que forman la organización y su entorno.

Podemos concluir, que el término en sí, es bastante extenso, sin embargo, sus aspectos a destacar son el manejo y desarrollo del talento de los miembros de una organización encaminándoles a un objetivo común, vinculándolos a la cultura, filosofía de la organización.

2.4.2. TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Es un proceso mental en el cual la persona debe escoger entre varias alternativas, para esto recopila información y la utiliza. A manera directiva de manera individual o por equipos, gestionan y controlan la información y por lo tanto el entorno de su empresa, preguntado a los demás, entresacando sus respuestas para encontrar la información relevante y analizando los datos recopilados (Cuesta Santos, 2010). Para la toma de decisiones se tienen dos teorías:

- La teoría prescriptiva

Método normativo en donde se define y trata de explicar la forma en que se debe tomar las decisiones. Proponen los pasos que se deben seguir para tomar una buena decisión y cuáles son los puntos críticos que se debe tener en consideración (Chiavenato, 2011).

- La teoría descriptiva

Describe como se toma en realidad las decisiones, las mismas que son influenciadas por factores subjetivos tales como la personalidad el individuo o la presión de la situación (Chiavenato, 2011).

Chiavenato (2011), establece las siguientes etapas en la toma de decisiones

1. Identificación y diagnóstico del problema:

En esta etapa se reconoce el problema que se desea solucionar, se realiza el respectivo diagnóstico y luego de esto se podrán desarrollar las medidas correctivas.

2. Generación de soluciones alternativas

La solución puede lograrse por varios caminos y no solo seleccionar entre dos alternativas, se puede considerar realizar hipótesis.

3. Evaluación de alternativas

Esta etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron ¿qué solución sería mejor? Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencias. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro para los cuales pueden generar planes de contingencia.

4. Selección de la mejor alternativa

Cuando la persona ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar decisiones, para esto se considera tres términos: maximizar, satisfacer y optimizar.

5. Implementación de la decisión

Se considera que la persona que hizo la elección de la decisión la aplique sin embargo hay ocasiones en las que se delegan dichas responsabilidades en otras personas.

Pudimos evidenciar que el proceso de toma de decisiones, aunque no lo parezca es bastante extenso, la capacidad que se tiene para elegir la alternativa correcta para el

cumplimiento de las metas, en ocasiones se puede acudir a la experiencia propia pero cuando ésta no existe, es importante tener una visión amplia de los factores que pueden intervenir y las consecuencias que pueden conllevar el haber elegido cierta alternativa a toda la organización.

2.4.3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico es el cimiento de la toma de decisiones estratégicas, ya que garantiza la salud a largo plazo de la empresa.

Por un lado, se puede decir que la clave de del pensamiento estratégico es conectar las acciones diarias con los objetivos a largo plazo de la organización y tener la capacidad de comprender cuando las propias estrategias necesitan evolucionar para responder a los cambios del mercado. (Zuñiga & Reina, 2017).

Así mismo, el pensamiento estratégico combina los métodos analíticos y la flexibilidad mental para obtener ventajas competitivas, otra de las ventajas es poder adquirir una visión. Cuando el pensamiento estratégico actúa de manera individual vincula la aplicación del juicio basado en la experiencia, en cambio al actuar como un todo (organización) coordina las mentes creativas permitiéndole a la empresa avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria para todos sus miembros (Alvarado & Paz, 2010).

La autora Olga, Roma (2010) establece que la organización que posea pensamiento estratégico a más de dar las pautas para que avance en el futuro brinda las bases para la planeación estratégica y lleva a la creación de un equipo directivo con una misión compartida del futuro y un compromiso personal que hace posible la identificación de proyectos organizacionales y sus estrategias correspondientes. El propósito del pensamiento estratégico consiste en explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible.

El proceso de pensar estratégicamente la organización implica poner en juego aspectos fundamentales como:

- Los valores, que regulan el comportamiento axiológico de los seres humanos y que representan las convicciones de los administradores (Román Muñoz, 2010).

- La misión, que consiste en una afirmación que describe el concepto de empresa, la naturaleza del negocio, por qué se está en él y su propósito o razón de ser como organización.
- La visión, que es una representación de lo que cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y demás grupos de interés o stakeholders.
- La estrategia, que establece la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

Las condiciones que pueden llevar a desarrollar la capacidad de pensar estratégicamente según Román Muñoz (2010) son:

- La aptitud analítica. El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, ya que desarrolla habilidades para analizar problemas, llegar a los hechos reales, obtener respuestas y llegar a conclusiones.
- La autonomía intelectual, que permite potenciar el juicio propio, entender el proceso, desarrollar la creatividad y orientar la imaginación hacia nuevas ideas. Tener la habilidad de mirar y pensar más allá de la “caja”.
- La capacidad de abstracción, es decir, saber desagregar las cosas.
- La disciplina. Habilidad de ser creativo, pero al mismo tiempo mantiene el foco en sus ideales. Un pensador estratégico nunca pierde de vista los factores clave de la operación, del proceso o del negocio del cual es responsable.
- La curiosidad. El pensador estratégico ve más allá de la superficie del problema. No toma todo como se lo dicen en primer término. Tiene interés por conocer el mundo para indagar y tener la posibilidad de crear nuevos productos o conocer procesos complementarios para la organización.
- Tener una mente abierta. No descartar inmediatamente ideas que a primera vista parezcan imposibles. Hay que ver los problemas como oportunidades y estar preparado para realizar modificaciones en las estrategias o planes con el fin de permitir cambios bruscos en el proceso y beneficiar la culminación del plan.

- Flexibilidad intelectual. La mente del estratega debe tener la elasticidad que le permita encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes. Es la habilidad que le posibilita la comprensión rápida de los cambios del entorno, captar las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización con el fin de identificar la mejor respuesta estratégica.
- Buena comunicación. Se deben conocer los comportamientos de los trabajadores para corregir o anticipar procesos negativos para la empresa y capacitar a su personal para obtener no sólo un empleado más, sino un líder potencial que inyecte ideas nuevas en la empresa.
- Ser emprendedor. Buscar opiniones, visiones y comentarios que complementen o sean alternativos a los suyos para obtener valores como humildad, apertura, flexibilidad, fortalezas, seguridad en sí mismo y objetivos claros.

Como pudimos evidenciar, el pensamiento estratégico es una competencia que permite a quien la posea vincular su experiencia y generar una visión sistémica del entorno en el que se encuentren vinculados sus intereses y expectativas con los de a organización.

2.4.4. TRABAJO EN EQUIPO

El consolidar un grupo para determinada tarea aparentemente no demostraría inconvenientes, sin embargo, es complejo ya que reunir a un grupo de personas con distintas características, percepciones y pensamientos para que trabajen en conjunto hacia una meta puede resultar complicado. Durante toda nuestra vida nos vamos a involucrar con grupos de personas en donde tener conflictos puede resultar algo normal siempre y cuando no se salga de los límites para un buen convivir. Es por esto que esta competencia puede involucrar un proceso para desarrollarla. A continuación, vamos a conocer algunas definiciones sobre el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo supone la existencia de un grupo de personas que trabajan de forma coordinada para la realización de un proyecto, en el que es el equipo de forma conjunta quien responde del resultado obtenido (Cruz, 2014)

De la misma manera, Winter (2007) señala que un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso, debido a los conocimientos y experiencia de cada miembro se obtienen mayores resultados; debido a esto, cada individuo puede brindar aportes importantes, pero al unir y formar este conjunto, la riqueza que se puede obtener es inmensa contribuyendo al cumplimiento de las metas con mucha proactividad y efectividad.

Dado que, un equipo de trabajo es el grupo de personas organizadas que se interrelacionan para llevar a cabo un determinado trabajo, tarea o proyecto entre todos los miembros; refiriéndose a que cada persona juega un rol distinto lo que ayuda a llevar a cabo una tarea. (Colectivo, 2011). Este término señala el aporte que hace cada uno de los integrantes de un equipo ya sea que posean rasgos de personalidad, conocimientos o habilidades.

Por último, tenemos la siguiente definición en donde el trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo. (Alles, 2002)

2.4.4.1. DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO

- El grupo de trabajo:

Es un conjunto de personas que realizan actividades similares dentro de una organización; es decir las actividades no están encadenadas a un propósito en común, cada uno de los integrantes vela por su bienestar, dentro de esta existe una estructura jerárquica bien definida (Cruz, 2014).

- Equipo de trabajo

Conjunto de personas con habilidades y competencias concretas coordinadas por un superior para alcanzar una meta en común; es decir cada miembro domina aspectos determinados lo que se complementa para alcanzar objetivos en común, sus miembros están cohesionados y coordinados demostrando una estrecha relación, a pesar de que pertenezcan a niveles jerárquicos, la diferencias no son notorias entre jefes y colaboradores ya que funcionan al mismo nivel (Cruz, 2014).

2.4.4.2. TIPOS DE EQUIPO

Para Chiavenato (2009) los principales tipos de equipos son:

1. Equipos funcionales cruzados

Estos están constituidos por miembros de varios departamentos sujetos a dos criterios: interno (equipo) y externo (organización). El objetivo principal de este tipo de equipo es unir conocimientos y habilidades de individuos de varias áreas para la solución de los problemas.

2. Equipos virtuales

La principal herramienta para utilizar estos equipos son las tecnologías sincronizadas, las mismas que permiten interactuar a los miembros en tiempo real ya sean de manera asíncrona (correo electrónico) y las sincronizadas (audio y video).

3. Equipos autodirigidos

Son independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, se podrían entender como conjunto de individuo que se encargan de administrar las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio.

4. Fuerza de tarea

Equipos temporales creados para ejecutar una tarea específica, al terminar la tarea el equipo se disuelve.

2.4.4.3. ROLES DE LOS EQUIPOS

Cada integrante del equipo cumple un papel distinto dentro del mismo, siempre y cuando el objetivo sea común, a continuación, se puede observar todos los roles que podemos encontrar dentro de un equipo

Tabla 2 Tipos de roles dentro de un equipo

ROL	CARACTERÍSTICAS	ACTUACIÓN DEL JEFE
Positivo	Persigue el éxito del equipo, se implica en el proyecto, contagia su entusiasmo al resto de compañeros, empuja hacia adelante.	Reconocer públicamente su labor, intentando que los demás tomen ejemplo de él.
Crítico	Todo le parece mal pero no aporta soluciones, su actitud es destructiva. Piensa que los demás son inútiles. Deteriora el ambiente del trabajo.	Darle un toque de atención.
Discutidor	Se muestra siempre en disconformidad con todo, aunque a diferencia del crítico no es destructivo. No está conforme con nada.	Animarle a que se centre en soluciones prácticas y a que piense en positivo.
Incordio	Es poco oportuno, hace comentarios desafortunados en momentos poco adecuados, con lo que molesta a los demás.	Llamar su atención.
Bocazas	Aunque no entiende del tema discute, interrumpe, dificulta que la	No tolerar sus interrupciones, llamarle al orden

	gente se centre en lo que tiene que hacer, nunca está callado.	
Listillo	Piensa que lo sabe todo y que está “por encima” de los demás. Normalmente sus aportaciones son de poca valía, sus conocimientos son superficiales.	Animarle a que profundice en sus aportaciones cuando éstas sean válidas.
Pícaro	Se aprovecha de manera sutil del resto de compañeros, aunque estos prácticamente no se dan cuenta. No aporta nada al equipo y normalmente deteriora el ambiente trabajo.	Cortar por lo sano, darle un toque de atención y, en casos extremos, apartarlo del equipo.
Cuadrulado	No se mueve de sus rígidos esquemas mentales. No es flexible para aceptar o considerar planteamientos distintos al suyo.	Actuar con paciencia para tratar de persuadir.
Reservado	No participa o lo hace de manera puntual a pesar de que domina la materia. Es un gran activo para el equipo si se consigue que aporte sus competencias.	Animarle para que participe.
Gracioso	Aunque sus aportaciones profesionales no tienen mucho valor, sirven para relajar el ambiente y eliminar tensión. Si actúa de manera discreta, genera mayor cohesión en el equipo.	Dejarle cierto margen de actuación, poniendo límites en el caso de que se exceda en sus intervenciones.
Organizador	Sumamente preocupado en que no se pierda el tiempo, que se superen las dificultades y que las cosas funcionen. Su papel es clave en el grupo.	Consultarle, realzar su papel.

Subempleado	Se le han asignado cometidos que están muy por debajo de lo que es capaz de hacer. Se aburre y pierde interés en el proyecto	Buscarles nuevas responsabilidades.
Incompetente	Al contrario que el subempleado, los cometidos que se le han asignado están por encima de sus capacidades.va asumiendo nuevas responsabilidades a las que no pueden dar respuesta por no reconocer sus limitaciones.	Apoyarle con otros compañeros, teniendo en cuenta hasta donde llega su nivel de competencia.

Fuente: Cruz, L. I. D. L. (2014).

2.4.4.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El apoyo de todos los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos que plantea el líder es muy importante; lo que hace que se pueda alcanzar el éxito en el cumplimiento de las tareas es que cada uno de sus integrantes aporta de distinta manera y tienen funciones que apoyan para un objetivo en común. Es por esto que los beneficios de esta competencia son varios como, por ejemplo:

- Se crea un espíritu cooperativo.
- Permite que la gerencia piense de manera estratégica.
- Aumenta el rendimiento.
- Mayor motivación.
- Desarrollo de relaciones interpersonales.
- Incrementa la creatividad.
- Mejora el clima laboral.
- Se desarrollan canales de comunicación.
- Se adquiere mayor compromiso.

- Se desarrolla la creatividad
- Los resultados son de mayor calidad. (Colectivo, 2011)

Sin embargo, existen ciertas desventajas que se pueden encontrar al momento de trabajar en equipo como:

- Demora en la coordinación de las actividades.
- Falta de adaptabilidad por parte de los integrantes.
- Los miembros de equipo no asumen sus responsabilidades retardando la labor del equipo.
- Falta de cooperación.
- Formación de grupos dentro del equipo. (Colectivo, 2011).

Como podemos ver, siempre existirán pros y contras, lo ideal es analizar si la competencia en cuestión proporciona más ventajas que desventajas, por la evidencia y los estudios se puede determinar que el trabajo en equipo nos orienta a alcanzar los resultados de una manera más eficiente siempre y cuando todos los integrantes contribuyan y se empoderen del objetivo a alcanzar.

2.4.5. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En su mayor parte la definición de esta competencia se orienta a la parte administrativa, es una de las competencias más importantes ya que se orienta a encontrar el como para el cumplimiento o funcionamiento de los objetivos de una organización.

Para Hernández (2012), la planificación consiste en establecer las metas de una organización, disponer de una estrategia general que permita alcanzar y plantear planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

De igual manera podemos mencionar que la planificación es la primera función administrativa ya que es la base de las demás funciones administrativas, siendo una técnica para minimizar incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa (Chiavenato, 2011).

Mientras tanto la Real Academia de la Lengua Española define la planificación como “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para

obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” (Organización, 2017). En otras palabras, poner cada cosa en su lugar.

La Universidad Nacional de Costa Rica, define estas dos competencias por separado con la siguiente descripción: la planificación se refiere a la habilidad para establecer y proyectar objetivos y acciones; determinar metas de abordaje, plazos, recursos y mecanismos de control, con el fin de asegurar su cumplimiento, y a su vez cuenta con las siguientes características:

- Analiza objetivos propuestos y mecanismos disponibles.
- Identifica el curso de acción y los procedimientos requeridos.
- Evalúa el cumplimiento de las actividades, según los planificado.

A su vez sobre la competencia organización, menciona que es la capacidad para ordenar las actividades propias, así como el uso eficiente de los recursos, estableciendo prioridades y evaluando resultados e incorporando mejoras, como una descripción de ciertas características suyas como son las siguientes:

- Ordena y prioriza sus actividades.
- Determina el uso adecuado de los recursos disponibles (económicos, materiales, humanos, plazos u otros).
- Establece plazos y ejecuta actividades.
- Evalúa resultados o incorpora mejoras. (Competencias, 2014)

De la misma manera, la competencia se puede definir como la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Para esto se incluyen mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (Alles M. A., 2015). Par esta autora la competencia posee cuatro niveles de desarrollo siendo A, B, C y D, la última escala desarrollo mínimo.

Podemos establecer que la competencia de planificación y organización es la base central de toda empresa debido a que permite establecer las estrategias y la manera de cómo ir las adecuando, conforme se avanza en el cumplimiento de las metas.

CONCLUSIÓN

Cada hipótesis o propuesta necesita una base teórica en la cual fundamentarse; el modelo de gestión por competencias de la organización es la clave para poder desarrollar este proyecto; es necesario determinar que cuando hablamos de competencia nos referimos a la característica que pueda tener cierto individuo (dependiendo de sus rasgos de personalidad, aptitudes y conocimientos) ante determinada situación. La meta es poder desarrollar un perfil de líder Jardín Azuayo sustentado en 5 competencias, las cuales son: gestión del talento, planificación y organización, toma de decisiones, trabajo en equipo y finalmente, pensamiento estratégico. Concluyendo, es importante tener muy en claro estos términos ya que serán la base durante el desarrollo de esta propuesta, conocerlos nos ayuda a tener una perspectiva clara de lo que se piensa plantear.

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA ASSESSMENT CENTER PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER JARDIN AZUAYO.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se describe al Assessment Center como una herramienta utilizada para el diagnóstico de los niveles de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo y de la misma manera, se describe al coaching como objeto principal para reforzar dichas competencias, finalizando con la propuesta del programa de coaching para cargos gerenciales de la Coac. Jardín Azuayo, Ltda.

3.1. ASSESSMENT CENTER

A continuación, se detallan algunos conceptos de la herramienta Assessment Center:

Como sugiere Alles (2012), el AC es una herramienta para medir comportamientos tanto de competencias como de valores, es una herramienta situacional, los participantes pueden saber que se miden comportamientos, más no cuales son.

Así mismo, al Assessment Center se lo denomina como un centro de evaluación en el que varios evaluadores realizan valoración de los candidatos a través de comportamientos observables, para calificarlos al final de la aplicación. (Colectivo, 2011)

“Un Assessment Center, es un sistema de evaluaciones múltiples en donde varios observadores utilizan diversas técnicas para evaluar a varios participantes. Su duración suele oscilar entre 1 y 3 días, siendo normal que dure día y medio” (Vértice, 2014)

Se da por entendido que el AC es una técnica enfocada a medir comportamientos observables por medio de un proceso de evaluación, dicha técnica tiene la facilidad de

involucrar uno o más participantes siempre y cuando estos sean observadores lo cuales serán entrenados previamente para determinar cuáles fueron los comportamientos que se dieron durante el proceso.

3.1.1. HISTORIA DEL MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER

Esta es una técnica de medición de capital humano la misma que surgió A principios de la primera guerra mundial en donde el ejército alemán implementó un sinnúmero de ejercicios prácticos con el objetivo de seleccionar la persona más apropiada para actividades de espionaje, pudiendo ser desde entrevistas hasta ejercicios que implicasen esfuerzo físico. La metodología de aplicación fue evolucionando hasta que en 1956 la AT&T y varias compañías implementaron esta técnica en un contexto empresarial con el solo hecho de identificar y ubicar a la persona que contenga ciertas características de comportamiento que aseguren un éxito para el cargo que se las estaba contratando. (Alles M. A., 2010)

3.1.2. DIFERENTES USOS DEL ASSESSMENT CENTER

Al ser el Assessment Center una herramienta que proporciona una gran de cantidad de información, las organizaciones la han implementado para:

- Promoción interna.
- Planes de carrera.
- Detector de necesidades de capacitación.
- Evaluaciones de desempeño.

La metodología de aplicación varía dependiendo del requerimiento, existirán situaciones en las que se apliquen resoluciones de caso, o simplemente se establezca el cumplimiento de actividades. (Alles M. A., 2010)

3.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL ASSESSMENT CENTER

- Las evaluaciones deben estar construidas en base a una determinada estructura y contenidos, obedece a una serie de reglas de puestas en escena que facilitarán los resultados y harán una experiencia enriquecedora. (Alles M. A., 2010)

- Los Assessment Center son grupales.
- Máximo de participantes 12.
- Es necesario un entrenador o evaluador cada cuatro participantes.
- La duración no debe sobrepasar el medio día.

3.1.4. ELEMENTOS DE UN ASSESSMENT CENTER

Martha Alles (2010), señala que los elementos principales de un AC son:

Administrador. - Es la persona que posee mayor experiencia en la herramienta y su técnica de aplicación; así mismo se encarga de dirigir el proceso desde un inicio hasta su fin, considera aspectos como duración, objetivos, su rol es de director y observador de la actividad.

Observador asistente. - persona con experiencia en el uso de la herramienta, es la encargada de detectar conductas durante los ejercicios, llena los formularios de calificación en base y registra conductas.

Observador pasivo o cliente interno. - persona únicamente entrenada para registrar conductas, conoce a fondo cuales son los objetivos de la aplicación, su observación es externa.

Participantes evaluados. - el número de participantes está contemplado ente 10 y 12, conservando en lo posible la homogeneidad en la creación de grupos de trabajo y roles asignados.

3.1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ASSESSMENT CENTER

Como todas las herramientas, es necesario saber cuáles son los pros y contras que se pueden evidenciar al momento de hacer una aplicación con esta técnica, a continuación, se detallan:

Ventajas

- Incorpora la valoración de la inteligencia emocional.
- Evalúa de manera uniforme a los participantes

- Los participantes ingresan a un proceso de autodesarrollo, en donde deben aprender sobre sí mismos y los comportamientos que está necesitando la institución.
- Aumenta la sinergia entre el grupo evaluado y los evaluadores.
- Permite la implementación de valores culturales de la compañía entre el personal.

Desventajas

- Los costos de aplicación son elevados.
- La presión y el compromiso son mayores cuando los observadores son internos.
- La logística de organización para utilizar la herramienta es compleja.
- La información que se obtiene de la herramienta es muy delicada.

Es importante que se tenga en claro estos parámetros al momento de tomar la decisión de utilizar la herramienta. Hacer uso del AC conlleva una gran responsabilidad iniciando por la estructuración y desarrollo de la herramienta, hasta la calidad de la información que se registre, la misma que es delicada. El Assessment Center contribuye como una herramienta de desarrollo, en donde se pueden evidenciar de manera vivencial las conductas de diferentes comportamientos disminuyendo la subjetividad de la herramienta.

3.2. APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER

Se empleó una herramienta de diagnóstico para determinar el nivel de desarrollo de las competencias a considerar y en base a eso elaborar la propuesta de un programa de coaching para reforzar las falencias del personal evaluado.

La herramienta que se utilizó para el diagnóstico de las competencias fue un Assessment Center, la misma que permitió apreciar y recolectar mucha información para realizar el diagnóstico de competencias a desarrollar. Para esto fue necesario seguir un proceso en donde se tuvo que establecer parámetros de evaluación para que el resultado fuera lo más acertado posible, disminuyendo la subjetividad.

En primera instancia fue necesario crear el perfil del líder de la Coac. Jardín Azuayo, Ltda. en donde se señalaron los parámetros de evaluación, para seguido de esto, elaborar una matriz en donde existan rangos de calificación y determinar un caso a resolver en donde se puedan evidenciar a manera de comportamientos dichas competencias que conforman el perfil; se procedió a entrenar a los observadores y se convocó a los colaboradores (responsables de oficina) a una reunión para dar paso a la aplicación de la herramienta. Se estableció un tiempo determinado para a resolver el caso mientras los observadores registraron las conductas.

Finalmente, el grupo evaluador se reunió para calificar a cada uno de los responsables las conductas que corresponden a cada competencia que conforman el perfil; en base a este diagnóstico se creó el programa de Coaching para cargos gerenciales de la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, Ltda.

3.2.1. METODOLOGÍA Y RECURSOS A UTILIZAR

- **Tipo de Investigación:** La investigación realizada se presenta como cuantitativa y cualitativa, por medio de la herramienta Assessment Center.
- **Criterios de inclusión:** Los colaboradores seleccionados fueron los 8 responsables de oficina (Nabón, Oña, Pucará, San Fernando, Santa Isabel, Saraguro, Pasaje, Zaruma) que conforman la Zona Jubones.
- **Factores a investigar:** Para esto se tomó en consideración el perfil que está estructurado para un líder de Jardín Azuayo en donde se subdivide en 5 competencias (gestión del talento, toma de decisiones gerenciales, pensamiento estratégico, planificación y organización) incluido trabajo en equipo.

3.2.2. PROCESO PREVIO A LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA ASSESSMENT CENTER PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS

- **Compromiso de la Zona Jubones.** - Se procedió a coordinar una reunión en donde los ocho responsables de oficina estén presentes para la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

- **Herramienta utilizada.** - La herramienta que se utilizó para el diagnóstico de las competencias de liderazgo y trabajo en equipo fue un Assessment Center, esta es una técnica de medición de capital humano. La técnica podrá ser efectiva cuando se la considere para: selección o promoción, diagnóstico de necesidades de formación y retroalimentación y desarrollo. En este caso la herramienta se utilizó para un diagnóstico de necesidades formación y una retroalimentación y desarrollo para la creación de un plan de coaching.
- **Estructura de la herramienta.** - Al utilizar la herramienta como una técnica de diagnóstico, fue necesario delimitar los parámetros que se iban a considerar al momento de la aplicación, para esto se utilizó el perfil de un líder establecido en el manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016 de la Coac. Jardín Azuayo, Ltda. A continuación, se detalla por medio de un pentágono las competencias que conforma dicho perfil.

3.2.3. PERFIL DE LIDERAZGO GERENCIAL JARDÍN AZUAYO

Misión

Gestionar el talento humano y los recursos materiales de la organización; planificando, organizando y dirigiendo las decisiones que lleven a la consecución de las metas organizacionales.

Ilustración 6 Pentágono de competencias



Fuente: Manual de provisión de colaboradores 2016.

Según lo que establece el manual, cada una de estas competencias conforman lo que es un líder para la Coac. Jardín Azuayo.

Rangos de calificación

Se consideró los siguientes rangos para clasificar el desarrollo de las competencias, basándonos en los parámetros de evaluaciones de desempeño del Sistema Compers implementado.

Ilustración 7 Rangos de calificación Assessment Center

A	B	C
9 a 10	5 a 8	1 a 4
ÓPTIMO	PROMEDIO	EN DESARROLLO

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Asignación de competencias de perfil de Liderazgo Gerencial.

Como se aprecia el rango de desarrollo exige que se tenga un nivel A equivalente a lo óptimo para cumplir con el perfil de un líder de la Coac. Jardín Azuayo.

Tabla 3 Rango de desarrollo

COMPETENCIAS	NIVEL		
	A	B	C
Gestión de talento.	X		
Toma de decisiones gerenciales.	X		
Pensamiento estratégico.	X		
Trabajo en equipo.	X		
Planificación y Organización.	X		

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Fue necesario determinar las gradientes de los rangos de desarrollo por competencias y descriptores de conducta, para proceder a establecer las matrices de calificación, aplicar la herramienta del Assessment Center, realizar el diagnóstico de los responsables de oficina de la zona Jubones e identificar la brecha entre el perfil ideal y el perfil real; por esto se consideró el diccionario de competencias de liderazgo establecido por el manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

3.2.4. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL JARDÍN AZUAYO

Tabla 4 Gradiente de desarrollo de competencias

Nivel	Descripción
A 	Grado de desarrollo A Refleja los comportamientos de una persona que tiene desarrollado en su nivel máximo la competencia.
B 	Grado de desarrollo B Expresa un alto desarrollo de la competencia.
C 	Grado de desarrollo C En este grado se indica un buen desarrollo de la competencia.

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Competencias de gestión de Liderazgo Gerencial

Gestión del talento

Se refiere a la capacidad de influencia y motivación que ejerce un líder en una o varias personas, cuya finalidad es desarrollar a largo plazo el talento de su equipo orientándolos hacia la consecución de objetivos y metas. Implica la capacidad para emprender acciones enfocadas a ayudar a las personas para que su desarrollo sea integral, mediante retroalimentación continua. Este esfuerzo obedece a un análisis previo de las necesidades del individuo y de la organización.

Tabla 5 Descriptores de conducta: Gestión del talento

Nivel	Descripción
A 	Implementa con su equipo procesos de mejora continua en la gestión y obtención de metas para asegurar la calidad de los resultados. Estimula a sus colaboradores a mantenerse actualizados en las destrezas que se requieren para su cargo. Expresa expectativas positivas de los demás. Hace comentarios positivos relativos a las habilidades o potencialidades de los demás aún en casos difíciles. Tiene claro la visión y misión de Jardín Azuayo y la transmite con entusiasmo a su equipo de trabajo. Reconoce el valor estratégico que aportan los talentos humanos al logro de los objetivos.
B 	Incentiva espacios de formación de su equipo para mantenerlo con destrezas equilibradas. Comparte con su equipo las metas y objetivos del área/ departamento. Se preocupa por crear planes de formación acorde a los objetivos de los colaboradores y a las necesidades de la institución. Programa reuniones de trabajo para intercambio de ideas, generando compromiso con el equipo de trabajo. Es reconocido por su equipo y por otros equipos como un líder.
C 	Participa a sus colaboradores los resultados esperados. Su equipo lo reconoce como líder. Organiza reuniones formales e informales para compartir con su equipo de trabajo. Dedicar tiempo a recoger ideas que puedan ayudar en la toma de decisiones relacionadas con su área.

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Pensamiento estratégico

Capacidad de extraer del entorno información relevante que afecte la toma de decisiones estratégicas. Reconoce las tendencias, oportunidades y amenazas presentes en el mercado; además de las fortalezas y debilidades de Jardín Azuayo. Con esta información elabora planes para satisfacer las necesidades de los clientes. Plantea propuestas innovadoras en función de tendencias actuales o requerimientos de clientes potenciales o actuales, identificando claramente resultados y/o consecuencias de sus propuestas.

Tabla 6 Descriptores de conducta: Pensamiento estratégico

Nivel	Descripción
A 	Plantea propuestas innovadoras en función de tendencias actuales y/ o requerimientos de clientes. Genera y promueve alianzas estratégicas dentro y fuera del entorno de Jardín Azuayo. Pronostica acontecimientos que pueden afectar a los objetivos de la organización y prepara planes de contingencia.
B 	Se mantiene informado sobre cambios relevantes del entorno de Jardín Azuayo. Comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, basándose en el análisis del mercado. Propone planes de acción para la consecución de los objetivos estratégicos.
C 	Conoce los objetivos de Jardín Azuayo y es capaz de identificar sus fortalezas y debilidades. Tiene una visión del entorno en el que se desarrolla Jardín Azuayo.

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Trabajo en equipo

Se refiere a la habilidad de coordinar y trabajar en conjunto para la obtención de metas que se tienen establecidas como un común entre todos los participantes del equipo, demostrando confianza en el trabajo de los demás, aportando conocimientos. Los miembros se encuentran cohesionados entre sí, demostrando una estrecha relación, no se demuestra una diferencia jerárquica ya que cada uno de sus colaboradores funciona al mismo nivel enfocándose en la mejora continua del equipo.

Tabla 7 Descriptores de conducta: Trabajo en equipo

Nivel	Descripción
A 	Siempre realiza reuniones con su equipo de trabajo para dar seguimiento a las tareas asignadas, orientándolos al cumplimiento de metas. Crea metodologías en los que puedan integrarse otros equipos, integra diferentes puntos de vista, no tiene inconvenientes en transmitir sus conocimientos, es participativo e impulsa la colaboración entre los miembros de su equipo.
B 	Tiene con su equipo de trabajo reuniones para controlar el avance de las tareas asignadas. Colabora con sus compañeros en las actividades y asume como propios los objetivos del equipo. Tiene en claro cuáles serían las consecuencias de no realizarse las actividades en otros equipos.
C 	Cumple las responsabilidades adquiridas por el equipo, se muestra desconfiado en la calidad de trabajo de los miembros de su equipo, en ciertas ocasiones antepone su interés a los del equipo.

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Planificación y organización

Se refiere a la capacidad de establecer objetivos, organizar tareas y recursos que permitan la consecución de los mismos. Programa las actividades, define duración y establece secuencias lógicas. Si surgen imprevistos reprograma actividades para no desviarse de los objetivos de la planificación. Define el plan estratégico, establece objetivos a largo plazo, medibles y razonables acordes a la misión y visión de la organización. Es capaz de interactuar con varios proyectos a la vez.

Tabla 8 Descriptores de conducta: Planificación y organización

Nivel	Descripción
A 	Define el plan estratégico, establece objetivos a largo plazo, medibles y razonables acordes a la misión y visión de Jardín Azuayo. Es capaz de interactuar con varios proyectos a la vez.
B 	Define proyectos a largo plazo, determinando objetivos adecuados y realistas. Programa las actividades, asigna recursos, define duración y

	establece secuencias lógicas. Si surgen imprevistos reprograma actividades para no desviarse de los objetivos de la planificación.
C 	Establece tácticas para lograr los objetivos. Asigna los recursos necesarios para la consecución de los objetivos planteados. Define y distribuye en su equipo de trabajo las actividades necesarias para conseguir los objetivos de Jardín Azuayo.

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

Toma de decisiones gerenciales

Es el procedimiento de identificación y selección de una acción adecuada para abordar un problema en particular o para aprovechar una oportunidad. Es el proceso reflexivo y analítico, que permite eliminar la carga emotiva al momento de elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el resultado esperado. Además, realiza acciones preventivas o correctivas (según sea el caso) para que garanticen el cumplimiento de los objetivos del negocio de manera oportuna.

Tabla 9 Descriptores de conducta: Toma de decisiones gerenciales

Nivel	Descripción
A 	Sus decisiones obedecen a un análisis estratégico, es capaz de identificar el problema de raíz de una situación compleja, mediante el análisis de las partes de la situación. Sus decisiones se basan en análisis y reflexiones de experiencias pasadas y predicciones futuras que aseguren la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Es participativo y toma en cuenta las opiniones del equipo para identificar la mejor alternativa y afrontar una dificultad.
B 	Identifica desviaciones y toma decisiones preventivas o correctivas (según sea el caso) que garanticen el cumplimiento de los objetivos del negocio de manera oportuna. Genera espacios para intercambio de ideas con el equipo y las considera en su proceso de toma de decisiones. Sus decisiones obedecen a un análisis de la situación.
C 	Toma decisiones en base a su conocimiento del negocio, sus decisiones se basan en los objetivos previamente establecidos por la institución. Informa las decisiones de la institución con su equipo.

Fuente: Manual de plan de sucesión y diagramas de reemplazo 2016.

3.2.5. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Al tener claros los descriptores de conducta y el rango de desarrollo por competencia, se determinó el caso de estudio a resolver y se desarrolló la matriz de calificación, para iniciar la aplicación de la herramienta de diagnóstico. A continuación, se muestra la matriz de calificación, en donde cada competencia del perfil real esta descrito, por comportamientos observables, cada comportamiento está definido en función del concepto que se tiene de cada competencia, como se muestra a continuación:

- **Caso de estudio:**

El caso de estudio que se consideró tiene por nombre “El Riñón Artificial” estructurado por la consultora Paredes & Asociados (2012), el mismo que describe a un grupo de médicos (responsables de oficina) que por medio de un estudio deberán definir qué persona usará la máquina para salvar su vida de entre 5 candidatos que sufren de insuficiencia renal, cada uno de estos candidatos tiene un historial familiar y psicológico. El tiempo que se dio para la resolución del caso fue de una hora. Ver Anexo 1.

Ilustración 8 Matriz de calificación: Assessment Center

ASSESSMET CENTER			
RIÑÓN ARTIFICIAL			
COMPETENCIAS			
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 1. ¿Tiene la capacidad de influir y motivar a las demás personas? 2. ¿Implementa procesos de mejora continua? 3. ¿Expresa aspectos positivos de sus colaboradores y sus aportes y logros? 4. ¿Tiene en claro la misión y visión? 5. ¿Transmite entusiasmo a su equipo?	A	B	C
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES 1. ¿Sus decisiones de toman en base a un análisis estratégico? 2. ¿Posee la capacidad para identificar el problema? 3. ¿Es participativo y toma en cuenta los comentarios de su equipo?	A	B	C
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 1. ¿Plantea propuestas innovadoras? 2. ¿Genera y promueve alianzas estratégicas? 3. ¿Se adelanta a los hechos que pueden suceder?	A	B	C
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN 1. ¿Proporciona instrucciones sobre como iniciar la investigación? 2. ¿Clarifica la información entregada? 3. ¿Delega funciones? 4. ¿Menciona el límite de tiempo para la investigación?	A	B	C
TRABAJO EN EQUIPO 1. ¿Insiste en la necesidad de colaborara entre todos? 2. ¿Coopera con los miembros del equipo? 3. ¿Alienta a los miembros de su equipo? 4. ¿Se enfoca en que todos los miembros lleguen a la meta establecida?	A	B	C

Fuente: Paredes & Asociados, 2012.

- **Entrenamiento de los observadores**

En esta etapa se decidió utilizar 5 observadores para el diagnóstico de las competencias utilizando la matriz de calificación que se detalló líneas arriba. Se entregó el caso de estudio y matriz a los observadores (Liliana Santín, Belén Méndez, Orlando Bravo, Juan Diego Romero, Patricia Dávila), se trabajó únicamente con 5 observadores debido a que tres de ellos ya han tenido la experticia necesaria y a los restantes se los entrenó; los observadores conocieron a detalle cómo se va a realizar la aplicación y los comportamientos que se van a observar, se especificó que uno de los observadores no debería interactuar con el equipo evaluado: se entregó un matriz en donde se registrarían comportamientos que se observen para posterior tener un respaldo objetivo y calificar la matriz.

3.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.3.1. TABULACIÓN DE DATOS

Al finalizar la aplicación de la herramienta Assessment Center “El Riñón Artificial” y en base a la matriz calificada por participante, se procede a tabular los resultados utilizando la herramienta de Excel, este diagnóstico nos servirá para desarrollar la propuesta de plan de Coaching.

Oficina Saraguro

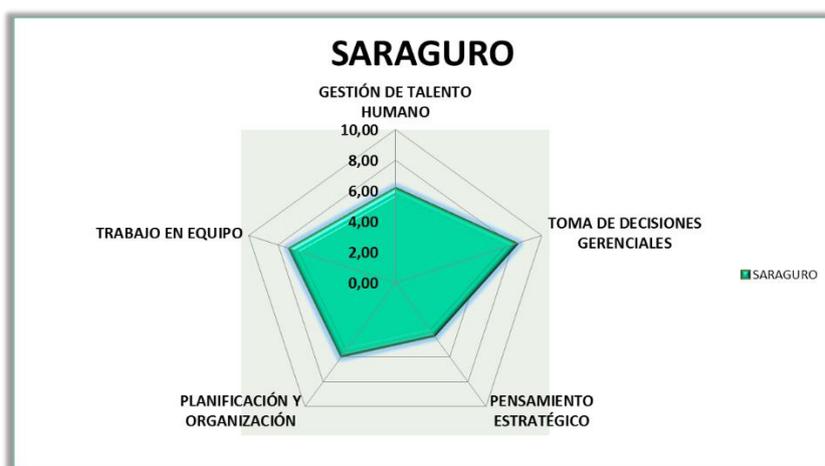
El responsable de la Oficina Saraguro maneja un equipo de 13 personas incluido la ventanilla de Manú, los resultados obtenidos describen lo siguiente:

Tabla 10 Resultado Oficina Saraguro

EVALUADO	SARAGURO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	6,20
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	8,33
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	4,33
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	6,00
TRABAJO EN EQUIPO	7,25
PROMEDIO	6,42

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 9 Pentágono de competencias Oficina Saraguro



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que la competencia más desarrollada es la toma de decisiones gerenciales (rango B) y la menos desarrollada es la de pensamiento estratégico (rango C). El ajuste al perfil ideal es de un 6.42/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

Tabla 11 Porcentaje de desarrollo Oficina Saraguro

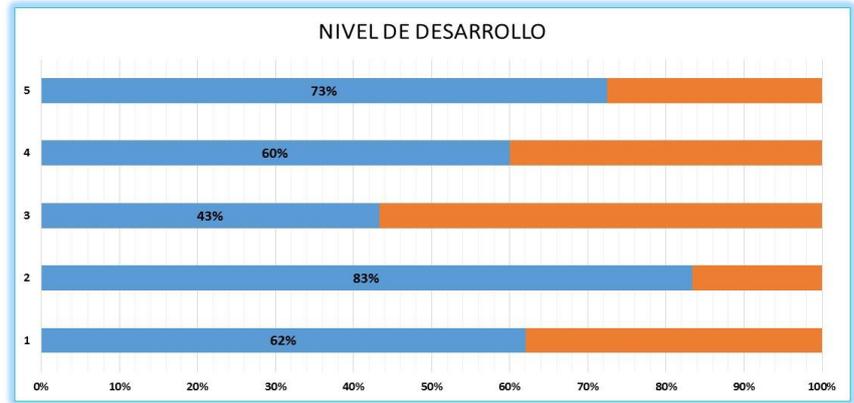
COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	62%	38%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	83%	17%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	43%	57%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	60%	40%
5 TRABAJO EN EQUIPO	73%	28%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo está desglosada según el grado de desarrollo que ha demostrado el responsable de la oficina de Saraguro, como se ve a continuación:

Ilustración 10 Nivel de desarrollo Oficina Saraguro

COMPETENCIAS	
1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
2	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
4	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
5	TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina Zaruma:

El responsable de la Oficina Zaruma maneja un equipo de 9 personas, los resultados obtenidos describen lo siguiente:

Tabla 12 Resultados Oficina Zaruma

EVALUADO	ZARUMA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	7
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	8
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	8
TRABAJO EN EQUIPO	7
PROMEDIO	7,43

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 11 Pentágono de competencias Oficina Zaruma



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en el cuadro que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que las competencias que se encuentran con un rango de desarrollo mayor son: toma de decisiones gerenciales, pensamiento estratégico, planificación y organización, seguidas están las que se encuentran en un rango menor que son: gestión del talento humano y trabajo en equipo, este perfil mantiene un “rango B”. El ajuste al perfil ideal es de un 7.43/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

Tabla 13 Porcentaje de desarrollo Oficina Zaruma

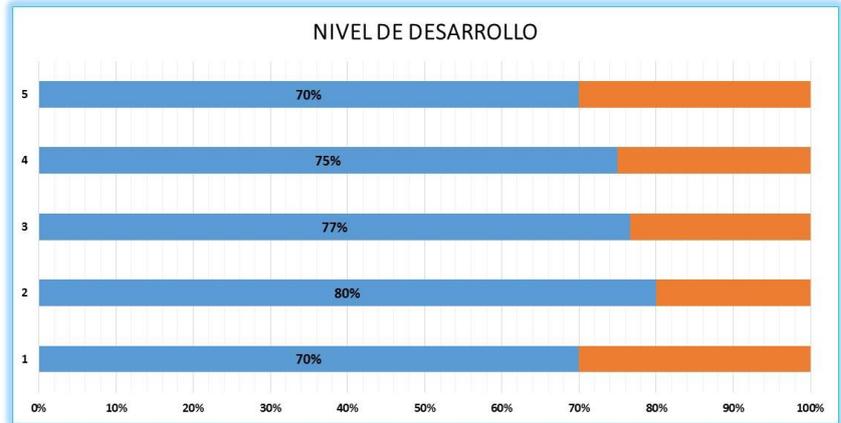
COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	70%	30%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	80%	20%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	77%	23%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	75%	25%
5 TRABAJO EN EQUIPO	70%	30%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo está desglosada según el grado de desarrollo que ha demostrado el responsable de la oficina Zaruma.

Ilustración 12 Nivel de desarrollo Oficina Zaruma

COMPETENCIAS	
1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
2	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
4	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
5	TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina Oña

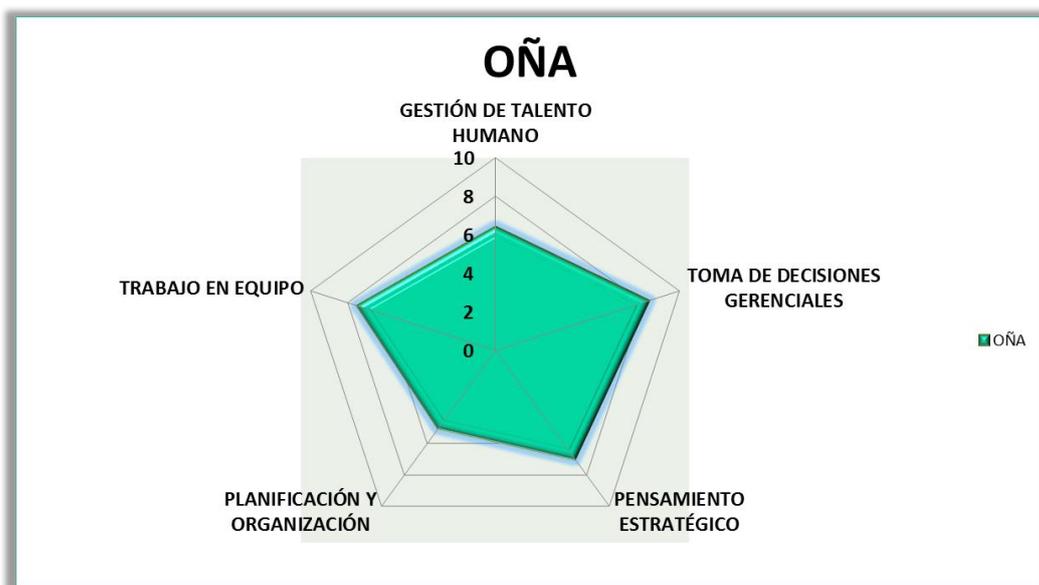
La responsable de la oficina Oña maneja un equipo de 5 personas, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 14 Resultados Oficina Oña

EVALUADO	OÑA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	6
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	8
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	7
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	5
TRABAJO EN EQUIPO	8
PROMEDIO	6,85

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 13 Pentágono de competencias Oficina Oña



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que las competencias que se encuentran con un rango de desarrollo mayor son: toma de decisiones gerenciales, y trabajo en equipo, por su parte la que presenta un menor desarrollo es planificación y organización.

El ajuste al perfil ideal es de un 6.85/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

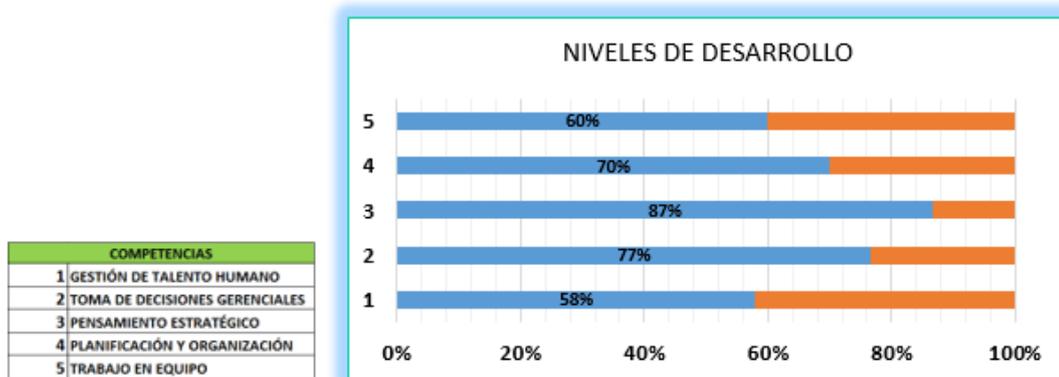
Tabla 15 Porcentaje de desarrollo Oficina Oña

COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	64%	36%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	83%	17%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	70%	30%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	50%	50%
5 TRABAJO EN EQUIPO	75%	25%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo están desglosadas según el grado de desarrollo que ha demostrado la responsable de la oficina Oña.

Ilustración 14 Niveles de desarrollo Oficina Oña



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina San Fernando

La responsable de la oficina de San Fernando maneja un equipo de 4 personas, los resultados son los siguientes

Tabla 16 Resultados Oficina San Fernando

EVALUADO	SAN FERNANDO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	8
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	8
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	9
TRABAJO EN EQUIPO	7
PROMEDIO	7,94

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 15 Pentágono de competencias Oficina San Fernando



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que la competencia mayormente desarrollada es planificación y organización (rango A) y la menos desarrollada es trabajo en equipo (rango B). El ajuste al perfil ideal es de un 7.94/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

Tabla 17 Porcentaje de desarrollo Oficina San Fernando

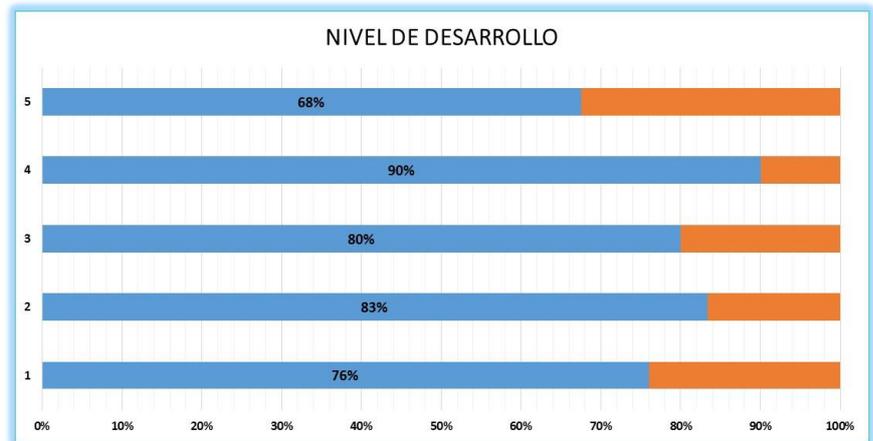
COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	76%	24%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	83%	17%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	80%	20%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	90%	10%
5 TRABAJO EN EQUIPO	68%	33%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo están desglosadas según el grado de desarrollo que ha demostrado la Responsable de San Fernando.

Ilustración 16 Niveles de desarrollo oficina San Fernando

COMPETENCIAS	
1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
2	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
4	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
5	TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina Pucará

La responsable de la oficina Pucará maneja un equipo de 5 colaboradores, los resultados son los siguientes:

Tabla 18 Resultados Oficina Pucará

EVALUADO	PUCARA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	7
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	8
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	7
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	5
TRABAJO EN EQUIPO	6
PROMEDIO	6,63

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 17 Pentágono de competencias Oficina Pucará



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que la competencia mayormente desarrollada es toma de decisiones gerenciales (rango B) y la menos desarrollada es planificación y organización (rango B). El ajuste al perfil ideal es de un 6.63/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

Tabla 19 Porcentaje de desarrollo Oficina Pucará

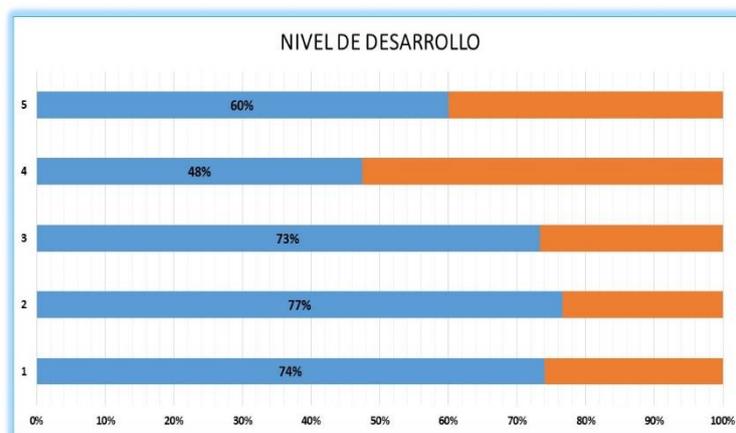
COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	74%	26%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	77%	23%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	73%	27%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	48%	53%
5 TRABAJO EN EQUIPO	60%	40%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo está desglosada según el grado de desarrollo que ha demostrado la Responsable de Pucará.

Ilustración 18 Niveles de desarrollo Oficina Pucará

COMPETENCIAS	
1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
2	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
4	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
5	TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina Nabón

El responsable de la oficina Nabón maneja un equipo de 10 colaboradores, los resultados son los siguientes:

Tabla 20 Resultados Oficina Nabón

EVALUADO	NABON
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	6
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	8
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	9
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	7
TRABAJO EN EQUIPO	6
PROMEDIO	7,03

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 19 Pentágono de competencias Oficina Pucará



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que la competencia mayormente desarrollada es toma de decisiones gerenciales (rango B) y la menos desarrollada es planificación y organización (rango B). El ajuste al perfil ideal es de un 6.63/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

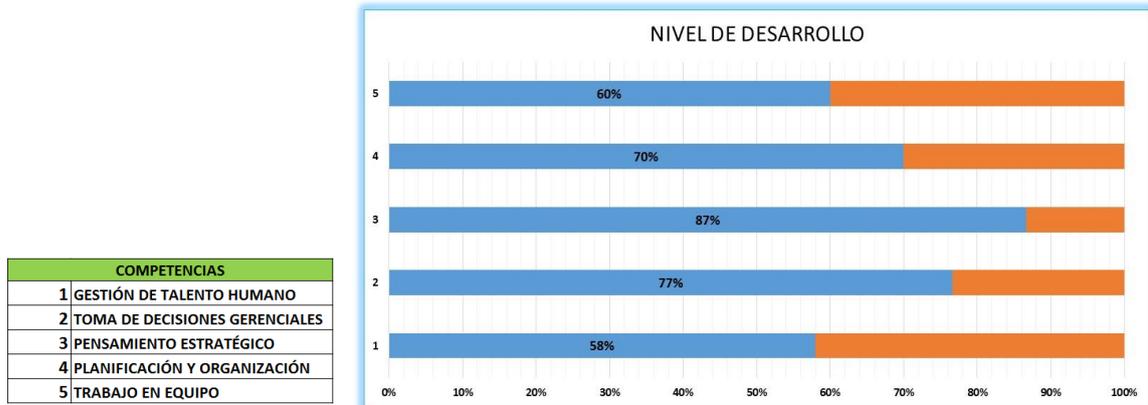
Tabla 21 Porcentaje de desarrollo Oficina Nabón

COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	58%	42%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	77%	23%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	87%	13%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	70%	30%
5 TRABAJO EN EQUIPO	60%	40%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo está desglosada según el grado de desarrollo que ha demostrado el responsable de Nabón.

Ilustración 20 Nivel de desarrollo Oficina Nabón



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina Pasaje

El responsable de la oficina Pasaje maneja un equipo de 19 colaboradores, los resultados son los siguientes:

Tabla 22 Resultado Oficina Pasaje

EVALUADO	PASAJE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	8
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	9
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	7
TRABAJO EN EQUIPO	8
PROMEDIO	8.04

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 21 Pentágono de competencias Oficina Pasaje



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que la competencia mayormente desarrollada es toma de decisiones gerenciales (rango A) y la menos desarrollada es planificación y organización (rango B). El ajuste al perfil ideal es de un 8.04/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

Tabla 23 Porcentaje de Desarrollo Oficina Pasaje

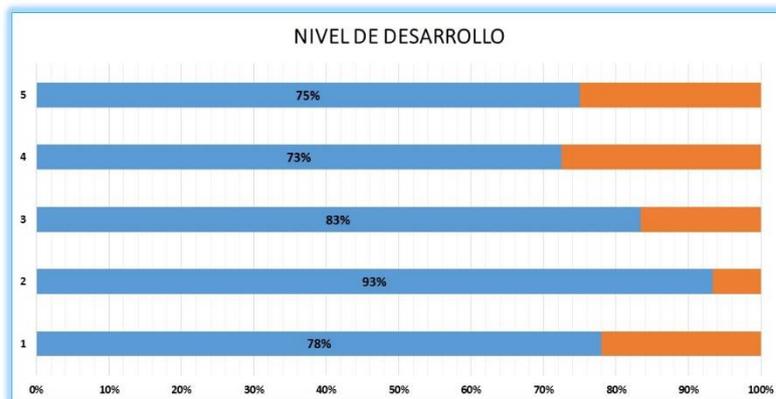
COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	78%	22%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	93%	7%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	83%	17%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	73%	28%
5 TRABAJO EN EQUIPO	75%	25%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo está desglosada según el grado de desarrollo que ha demostrado el Responsable de Pasaje.

Ilustración 22 Nivel de Desarrollo Oficina Pasaje

COMPETENCIAS	
1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
2	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
4	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
5	TRABAJO EN EQUIPO



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Oficina Santa Isabel

El responsable de la Oficina Santa Isabel maneja un equipo de 18 personas, los resultados obtenidos describen lo siguiente:

Tabla 24 Resultados Oficina Santa Isabel

EVALUADO	SANTA ISABEL
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	7
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	6
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	7
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	7
TRABAJO EN EQUIPO	8
PROMEDIO	6.93

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 23 Pentágono de competencias Oficina Santa Isabel



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en la imagen que antecede, dentro del pentágono de liderazgo se puede observar que la competencia mayormente desarrollada es trabajo en equipo (rango B) y la menos desarrollada es toma de decisiones gerenciales (rango B). El ajuste al perfil ideal es de un 6.93/10 encontrándose en un rango de desarrollo “Promedio” para cumplir con el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

A continuación, se detalle el grado de desarrollo por competencia:

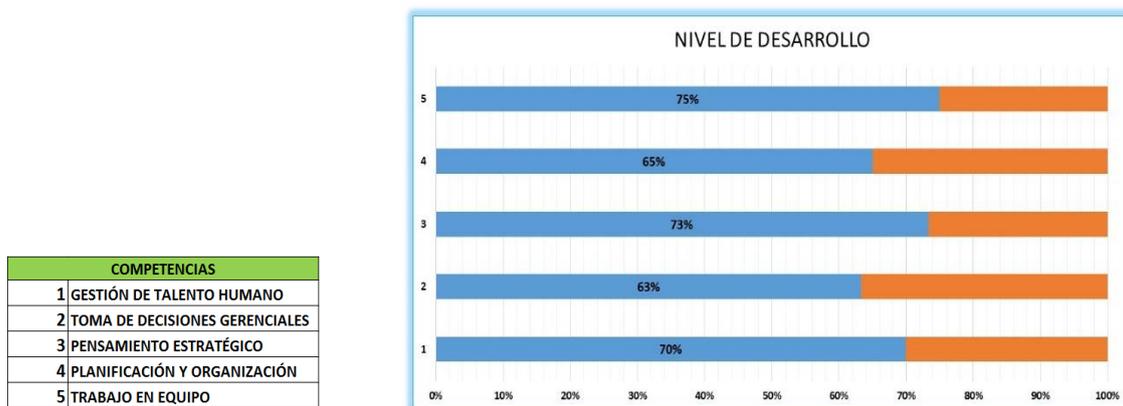
Tabla 25 Porcentaje de desarrollo Oficina Santa Isabel

COMPETENCIAS	% Desarrollado	% Falta por Desarrollar
1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	70%	30%
2 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	63%	37%
3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	73%	27%
4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	65%	35%
5 TRABAJO EN EQUIPO	75%	25%

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Cada una de las competencias que componen el perfil de un líder de Jardín Azuayo está desglosada según el grado de desarrollo que ha demostrado el Responsable de Santa Isabel.

Ilustración 24 Nivel de desarrollo Oficina Santa Isabel



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Resultados promedio de las Oficinas de la Zona Jubones

Para concluir se realizó un cuadro comparativo en base al ajuste de cada oficina con el perfil ideal de un líder de Jardín Azuayo establecido inicialmente. Fueron 8 los responsables evaluados y estos fueron los resultados:

Tabla 26 Resultados de la Zona Jubones

OFICINAS	PROMEDIO
SARAGURO	6.42
ZARUMA	7.43
OÑA	6.85
SAN FERNANDO	7.94
PUCARA	6.63
NABON	7.03
PASAJE	8.04
SANTA ISABEL	6.93

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Ilustración 25 Promedio por oficina: Zona Jubones



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Como se puede apreciar en el cuadro que antecede los ocho responsables de oficina se encuentran en un rango B (promedio), sin embargo las oficinas que ajustan en su mayor parte al perfil ideal son: Pasaje 8.04/10 y San Fernando con 7.94/10 , seguidas de estas están Zaruma con 7.43/10, Nabón con 7.03/10, Santa Isabel con 6.93/10, Oña con 6.85/10 y Pucará con 6.63/10, para finalizar se podría decir que la oficina que ha mostrado un “nivel de desarrollo menor” pese a estar en un rango B, es la oficina de Saraguro con 6.42/10.

CONCLUSIONES

Al concluir este capítulo, se pudo evidenciar el ajuste correspondiente de los responsables de oficina de la Zona Jubones, al perfil ideal de un líder de Jardín Azuayo. La herramienta del Assessment Center utilizada para realizar el diagnóstico entre el perfil ideal vs. el perfil real fue la óptima ya que se pudo evidenciar las brechas que se consideraran para la propuesta de coaching; fueron 8 los responsables evaluados correspondientes a las oficinas: Saraguro, Zaruma, Oña, San Fernando, Pucará, Nabón, Pasaje y Santa Isabel; los resultados ubicaron a la zona en un rango B (promedio) con una calificación de 7.16/10; las dos oficinas que se ajustan en su mayor parte al perfil ideal son: Pasaje 8.04/10 y San Fernando con 7.94/10 y la oficina que ha mostrado un “nivel de desarrollo menor” pese a estar en un rango B, es la oficina de Saraguro con 6.42/10;

con respecto al ajuste de las competencias la más desarrollada fue la toma de decisiones gerenciales con un 8/10 y la menos desarrollada fue planificación y organización con un 6.63/10.

Considerando los resultados expuestos la zona Jubones se ubica en un rango B considerado como “promedio”, sin embargo, lo “óptimo” sería que todos los responsables de oficina se ubiquen en un rango A; las brechas que se diagnosticaron servirán para crear la propuesta de plan de coaching para reforzar el perfil de un líder de Jardín Azuayo.

CAPÍTULO 4

ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN: HERRAMIENTA COACHING

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se describe el proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos luego de la aplicación del Assessment Center realizado a los responsables de oficina de la zona Jubones, con la finalidad de elaborar la propuesta de aplicación de un plan de coaching para el reforzamiento del perfil de un líder Jardín Azuayo.

4.1. CONCEPTO DE COACHING

El término coaching se ha ido forjando a lo largo del tiempo encontrando un mayor impacto en estos últimos años debido a que se han podido evidenciar aportes que han determinado la efectividad del mismo.

El origen de esta palabra refiere desde el ámbito deportivo en donde un entrenador (coach) potencia las habilidades de una persona hasta que logre conseguir la meta inicial planteada. Este término se ha potenciado en el ámbito empresarial debido a los altos niveles de desempeño demostrados y los objetivos alcanzados.

El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que se lleva a cabo con una persona especializada llamado coach, permitiendo cerrar la brecha entre lo que se es y lo que se desea ser (Menéndez J. L., 2011); es decir la persona acompañante estimulará para que paradigmas, obstáculos o limitaciones que el ser se impone a sí mismo, se rompan y la persona desarrolle su pleno potencial

Así mismo, la Federación Internacional de Coaching (ICF), define al coaching como un trabajo en conjunto con el cliente utilizando métodos creativos y estimulantes

que permitan reforzar y explotar al máximo su potencial (Goldvarg, 2012); se puede determinar que el coaching es una herramienta de desarrollo personal orientada a impulsar nuestras competencias intrínsecas a metas planteadas y definidas claramente, se debe considerar que este no se aplicara cuando existan situaciones o problemas relacionados con ansiedad, depresión, drogadicción u otras patologías de origen emocional y mental.

De la misma manera, encontramos que el Coaching es un servicio profesional que consiste en ayudar a personas a definir metas claras y establecer un marco temporal específico para alcanzarlas (Casado Alcalde, 2010); se considera que es un proceso individual a través de la comunicación para alcanzar la meta deseada que se propone desde un inicio, la dinámica y los resultados dependerán de la relación entre el coach y el coachee ya que el proceso debe ser un catalizador.

Por otro lado, se puede mencionar que el principal papel del coach es acompañar al alumno, estudiante a que logre sus metas a través de la toma de conciencia y fortalecimiento de sus competencias y capacidades, empezando por el establecer metas concretas, para pasar al accionar real por medio del mantener la motivación y desarrollar tales actividades, siempre y cuando todo esto sea por decisión propia. El coach siempre deberá fomentar la autonomía de su alumno. Un coach siempre deberá tener una metodología precisa por cada alumno y en el caso de que sea un grupo de estudiantes, deberá llegar a un acuerdo para definir su metodología. Una de las herramientas principales de un coach es el generar relaciones armoniosas y empáticas con sus coachees, lo que concluirá con un clima que facilite el logro de los objetivos.

Al mismo tiempo, el coaching profesional se ha consolidado como una herramienta de relación que ayuda al cliente a producir resultados que satisfagan la vida de la persona y su alrededor (Menéndez J. , 2011); el objetivo principal es profundizar un aprendizaje generando conciencia de la realidad asumiendo las responsabilidades que conlleva el lograr una meta. De alguna manera todos en algún momento hemos recibido ayuda o la hemos dado ya sea de manera inconsciente; lo que este autor propone es que los objetivos que se plantean contribuyan al trabajo en equipo, es decir que cada persona de manera individual desarrolle herramientas que en conjunto sean un aporte positivo y contribuyan a cumplir los objetivos planteados.

Así mismo, la Federación Internacional de Coaching define que: "El coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional." (ICF, 2014) Como se evidencia un elemento que se incluye en esta herramienta es la creatividad, las misma que si se utiliza de la manera correcta fomenta un proceso más dinámico e interactivo, lo que puede ayudar a conseguir resultados de manera más efectiva

Por su parte no se puede destinar a una sola persona el origen de esta herramienta sin embargo podemos hacer un desglose desde el origen histórico y filosófico del mismo para observar su desarrollo.

4.1.1. ¿QUÉ NO ES EL COACHING?

Tabla 27 Tabla de resumen entre el coaching y el resto de disciplinas

COACHING	OTRAS DISCIPLINAS
El coaching se propone la mejora de un solo individuo, de una persona.	La consultoría se propone una mejora de la empresa como un todo, de sus procedimientos.
El coaching sirve para que una persona pase de un estado normal a la excelencia.	La terapia sirve para tratar patologías, con el fin de que el individuo pase de un estado de paciente a otro en que está sano.
Trata del descubrimiento de las capacidades y potencialidades, y de su aplicación práctica.	La formación consiste en una memorización de datos que aumentan el conocimiento.
El coach realiza un trabajo profesional que busca que la persona realice una serie de acciones encaminadas a la mejora y a la excelencia.	En la amistad profunda, un amigo puede dar consejos, o escuchar, pero no busca la acción del otro.
El cliente de un proceso puede buscar la iluminación, pero el coaching es tan solo una técnica de comunicación.	Un camino espiritual está centrado en la búsqueda de la iluminación, y en el tipo de prácticas encaminadas a alcanzarlas.

El coach nunca aconseja a su cliente lo que tiene que hacer. Le hace preguntas para que él/ella se dé cuenta de cuál es su camino.	El counselling es asesoramiento asistido o psicológico, en el que el counsellor acompaña al cliente en una situación difícil.
El coach no tiene por qué haber pasado por las experiencias del cliente para ayudarle, y no sugiere, aconseja, ni facilita información.	En el mentoring, un experto en la materia en la que el mentorado inicia su camino, le ayuda con sugerencias, consejos e información clave.

Obtenido de: (Casado Alcalde, 2010)

4.1.2. ORIGEN

Durante los siglos XV y XVI la ciudad húngara de Kocs se volvió muy famosa debido a las paradas de viaje obligatorias que se debían hacer entre las capitales de Viena y Pest, de esta manera se empezó a hacer muy común el uso del carruaje a lo que se llegó a denominar como kocsi szekér; el término fue evolucionando hasta que se integró en el léxico español como “coche”. (Gadow, 2013). Es así como la palabra “coach”, derivado de “coche”, cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar

Si vamos más atrás en el tiempo la figura de Sócrates es la más referenciada ya que el coaching gira en torno al arte de la Mayéutica, en donde la persona se enfoca a encontrar la verdadera esencia de lo que busca, siendo consciente de su realidad; por otra parte, Platón aporta con la herramienta de las preguntas y al educación como formador del carácter, a pesar de que la filosofía de Aristóteles se contrapone a la filosofía de Platón su aporte ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel “apetitivo intelectual” (honos, reconocimientos y autorrealización) del hombre (Ferrer, 2010). Nos dice básicamente que lo principal es la acción para cambiar nuestro estado de lo que somos a lo que debemos ser por medio de la búsqueda de la felicidad.

Así mismo, Timothy Gallwey (2012), precursor de coaching pudo evidenciar que mientras impartía clase de tenis sus alumnos se enfocaban en sus instrucciones y lo interiorizaban lo que se convertía en un diálogo interno lo que impedía la concertación. Gallwey se centró en que hay dos partes en todo juego, la exterior y la interior. La exterior

es el oponente y la interior la mente del jugador (contrincante interno). Estos aportes fueron de gran apoyo para el ámbito empresarial.

Jhon Whitmore (2013), considerado otro de los fundadores del coaching amplió la visión involucrando la confianza, las tareas y el logro de meta superiores a las que el discípulo se había fijado. Funda Inner Game con Galley en el Reino Unido, empresa que actualmente opera en el ámbito empresarial.

4.1.3. EVOLUCIÓN: ASOCIACIONES COACHING

A partir de los aportes de Gallwey y Whitmore se han creado diversas asociaciones de coaching entre las que tenemos:

International Coaching Federation (ICF). - quienes definen al coaching como "El coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional." (ICF, 2014)

International Association of Coaches (IAC)

Asociación Española de Coaching (ASESCO)

Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP)

En definitiva, podemos concluir que la herramienta del coaching consiste en aclarar, interiorizar y orientar a un individuo a que logre cumplir sus metas en un plazo determinado, el objetivo fundamental es hacer que el individuo se valga por sí mismo para llegar a un estado de lucidez sea cual sea el ámbito en el que se desenvuelva.

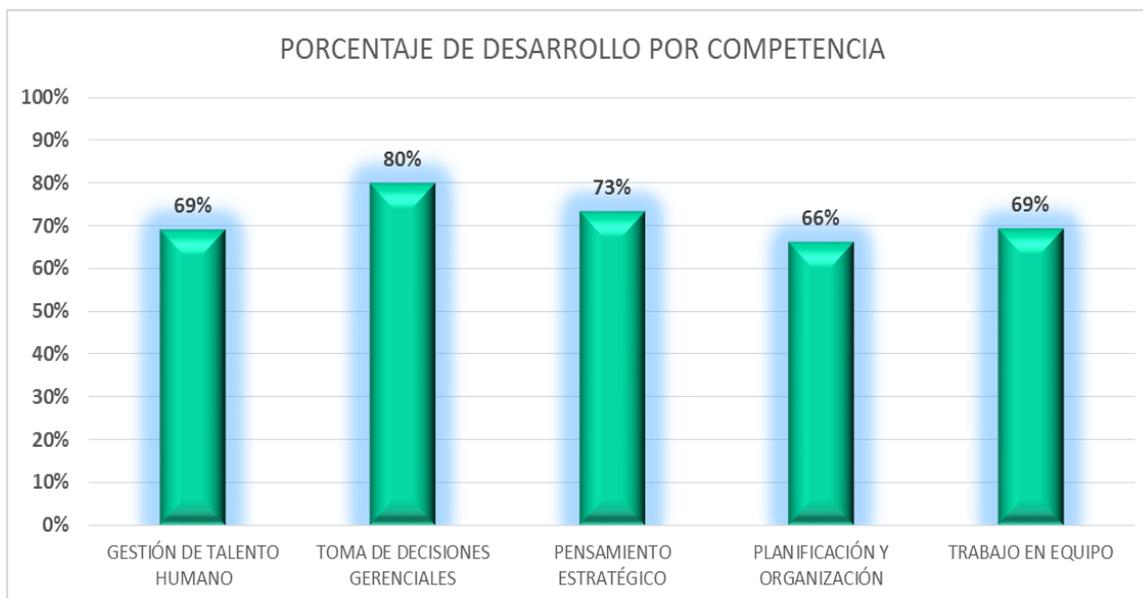
4.2. HERRAMIENTA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO

En el capítulo anterior se aplicó el Assessment Center como herramienta de diagnóstico para conocer la brecha que existía entre el perfil ideal y el perfil real de un líder de Jardín Azuayo.

Este perfil fundamenta que la competencia de trabajo en equipo es parte del perfil ideal de un líder de Jardín Azuayo; es decir no se lo puede considerar por separado.

En el siguiente cuadro se evidencian los porcentajes obtenidos de cada competencia, a través de la herramienta de diagnóstico:

Ilustración 26 Porcentajes de desarrollo por cada competencia: Zona Jubones



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Se muestra que la competencia con un mayor porcentaje de desarrollo es la toma de decisiones gerenciales con un 80% mientras que la competencia que obtuvo menor porcentaje fue planificación y organización con un 66% de desarrollo. A pesar de que las competencias señaladas se encuentran en un rango B, el perfil ideal señala que deberían estar ubicadas en un rango A (óptimo).

4.3. RETROALIMENTACIÓN

En el proceso de retroalimentación se dieron a conocer los resultados obtenidos en el diagnóstico, cada uno de los responsables fue convocado a una reunión en donde por medio de un proceso de feedback se obtuvo información necesaria para generar la propuesta de coaching.

Se tomaron en consideración las preguntas expuestas por Goldvarg (2012) de su libro Competencias de coaching aplicadas:

- ¿Para qué quieres trabajar este tema?

- ¿Qué quieres conseguir en las sesiones?
- ¿Para qué quieres conseguir eso?
- ¿Qué vas hacer para que los próximos... sean provechosos?
- ¿Cómo vas a saber al final de las sesiones que lo conseguiste?

A continuación, se detalla la información recolectada por oficina:

RETROALIMENTACIÓN OFICINA SARAGURO

El responsable manifiesta tener interés por trabajar la competencia de pensamiento estratégico, lo quiere hacer para proponer ideas innovadoras y mejorar procesos; durante las sesiones quiere potenciar y mejorar las falencias demostradas en la evaluación de Assessment Center, es decir llegar a cerrar la brecha existente, llegar a un nivel promedio. Quiere conseguirlo porque está orientado a la filosofía de la cooperativa, y como responsable de oficina quiere implementar cosas nuevas y novedosas dentro de su equipo de trabajo. El responsable manifiesta que para que resulten provechosas las sesiones está dispuesto a tener apertura al cambio, tener paciencia con los resultados. Podrá saber que llevo a su objetivo por las características de sus decisiones, estas deben ser nuevas y novedosas. Le gustaría que existiera una segunda evaluación para que se comparen los diagnósticos.

El tiempo que la responsable destinaría para el proceso sería de 6 meses.

RETROALIMENTACIÓN OFICINA ZARUMA

El responsable señala que las competencias con las que le gustaría trabajar son trabajo en equipo debido al déficit, gestión del talento y pensamiento estratégico. Al ser un responsable considera que el trabajo en equipo es un pilar fundamental para poder alinear y cumplir con los objetivos propuestos. Quiere trabajar en estas 3 competencias porque no siempre confía en el trabajo de sus compañeros, considera que le falta influenciar y motivar a su equipo, a veces siente que no puede llegar a otros y quisiera ser más estratégico al momento de tomar decisiones. Quiere conseguir esto para no ser visto como un jefe si no como un líder:

-me ven como un líder, pero yo no lo creo.

El trabajo de un responsable consiste en estar en constante contacto con socios y colaboradores, necesito guiarles ya que si no lo consigo no podre motivarlos. Quiere conseguirlo para ser un líder no solo dentro de Jardín Azuayo si no en cualquier lugar. Lo que va hacer para que las sesiones sean provechosas es llevar un control de lo que hago y como lo hago. Al final podrá saber que lo consiguió ya que la forma de relacionarse con sus colaboradores o socios va a cambiar, van acudir a mí ante consultas y mis decisiones van a ser más acertadas.

RETROALIMENTACIÓN OFICINA OÑA

La responsable manifiesta que se considera una seguidora más no una líder a pesar de que es responsable de oficina, declara que a veces siente miedo debido a que no tiene mucha experiencia y posiblemente esa sea la razón de por qué no se considera una líder. De las competencias evaluadas, desearía trabajar la de planificación y organización en un periodo de 3 meses. Trabajaría esta competencia para organizar de mejor manera las cosas, empezando por el orden de su espacio físico hasta sus ideas y actividades. Quiere trabajar esta competencia para organizar sus ideas, no saltarse ningún detalle, y siempre tener un plan b. Quiere conseguir eso para sentirse bien y que su trabajo revele eso.

RETROALIMENTACIÓN OFICINA SAN FERNANDO

La responsable manifestó que las competencias que encuentra necesario reforzar son la de planificación y organización y trabajo en equipo. Le parece necesario trabajar en planificación y organización debido a que ascendió a responsable a través de una promoción interna, manifiesta que la competencia no la tenía como tal pero que la adquirió gracias al cargo que maneja y la ayuda de sus compañeras; la competencia de trabajo en equipo la quiere trabajar ya que considera que en la mayor parte de veces se maneja de manera emotiva, no expresa ideas y si las tiene, hace que otras personas lo expresen por ella, declara que le hace falta comunicación asertiva. Durante las sesiones quisiera conseguir ser una mejor líder, comunicarse de manera asertiva para aprender a mirar los defectos de una manera constructiva. Quiere conseguirlo para aprender a disminuir la carga emotiva, romper paradigmas que se tienen sobre ser un líder y perfeccionar las competencias que se encuentren en desarrollo. Para que las sesiones sean

de provecho considera mezclar la información que está tomando en un curso de certificación y aplicarlo junto con lo que desarrolle en las sesiones. Se dará cuenta si lo consiguió cuando sus expectativas cambien y sean más amplias y consultando a sus colaboradores sobre su manera de proceder.

RETROALIMENTACIÓN OFICINA PUCARÁ

La responsable como un inicio manifiesta: “siempre pienso que todo empieza desde cero”. Según las observaciones de la aplicación le gustaría reforzar lo que es planificación y trabajo en equipo. Las quiere trabajar para ser más organizada en cuanto a los detalles y con respecto a trabajo en equipo para que la gente se vincule al trabajo, sepan empoderarse y no asumir la mayor parte del trabajo. Lo que quiere conseguir con respecto a trabajo en equipo es aprender a manejar herramientas que faciliten la planificación; en cuanto a trabajo en equipo lo que quiere es aprender a designar funciones, dar seguimiento. Quiere conseguirlo para ser minuciosa y aprender a delegar. Para que resulten provechosas las sesiones desea aplicar las herramientas que descubra y tener siempre presente el diagnóstico inicial para tener un referente. Al final se dar cuenta que lo consiguió por medio de una evaluación como el Assessment Center realizado.

RETROALIMENTACIÓN OFICINA NABÓN

Para el responsable de Nabón las 5 competencias poseen la misma necesidad de desarrollo, es por esto que gestión de talento, toma de decisiones gerenciales, planificación y organización y trabajo en equipo deben estar incluidos en un plan de capacitación o desarrollo. Le gustaría trabajar toma de decisiones: porque se enfoca a la dirección y administración de un fin común; gestión del talento: por que posee una baja calificación y desea estar dentro de la brecha; planificación y organización: para tener un alineamiento hasta en la vida cotidiana y trabajo en equipo: para alcanzar a realizar las metas y motivar a su equipo de trabajo. Lo desea conseguir para influir en las personas hacia las metas y expresar aspectos positivos. No dudar al momento de tomar una decisión, establecer tiempos, perder el miedo. Desarrollar herramientas que ayuden a llegar a las metas y finalmente ser participativo y conocer a fondo el verdadero concepto de trabajo en equipo para materializarlo. Se dará cuenta que lo consiguió cuando pueda

influir en los demás para que las planificaciones se lleven a cabo, cuando coordine y no imponga y cuando conozca los procesos y tiempos de cada tarea y los cumpla como está establecido.

RETROALIMENTACIÓN OFICINA PASAJE

Para el responsable de la oficina Pasaje las competencias por las que se muestra más interesado en desarrollar son trabajo en equipo, gestión del talento y planificación y organización. Desea trabajar estas 3 competencias por que las considera importantes, “no puedo hacer yo todo, es necesario confiar y aceptar los errores”, manifiesta que si trabaja de manera desordenada no puede tener en claro cuáles son sus prioridades y por lo tanto ser eficiente. Lo que desea conseguir el responsable es aprender a delegar, organizar su trabajo y entender las necesidades del equipo. Requiere trabajar en esos temas ya que manifiesta que es duro hacer todo el trabajo y siente que no es eficiente en cuanto a tiempos, logra alcanzar los objetivos, pero no dimensiona el trabajo extra que hace, desea saber que requiere su equipo, las necesidades de cada uno e involucrarse. Para que las sesiones fueran provechosas pusiera metas, se hiciera más participativo y buscaría una herramienta (agenda electrónica, celular) para planificar, desearía hablar más con el equipo. El responsable sabrá que llegó a su meta cuando su equipo manifiesta comentarios de su antes y después, manifiesta que podría realizar una encuesta, retroalimentación, compartiendo con el equipo la información y comparando año con año.

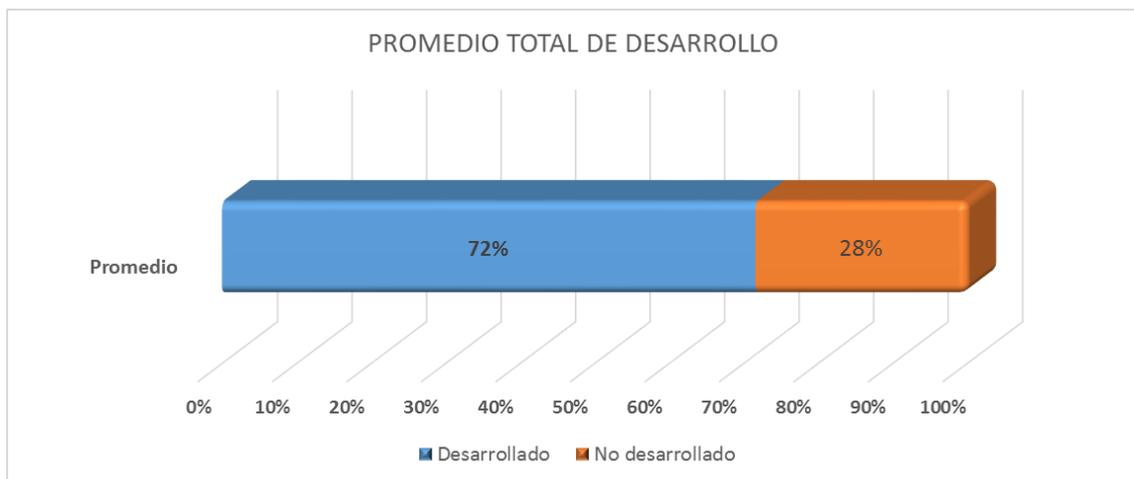
RETROALIMENTACIÓN OFICINA SANTA ISABEL

El responsable manifiesta que los resultados que pudo observar en el diagnóstico son coherentes con su día a día, un punto débil que tiene es planificación y organización ya que existen veces en las que no sabe cómo manejar las actividades de su personal pese a que ya ha venido trabajando años como líder de un equipo de la misma manera, en cuanto a toma de decisiones gerenciales considera que es difícil tomar decisiones en función de la oficina y los socios, necesita más seguridad. Quiere trabajar estos dos temas en particular para poder detectar prioridades y tener la certeza y confianza al momento de

tomar una decisión. Lo quiere conseguir para que su personal confie más en él y no defraudar a todo un equipo. Lo que va hacer para que sea provechoso es establecer metas concretas como: analizar los pros y contras al momento de tomar una decisión, utilizar herramientas de planificación y aprovechar las reuniones mensuales. Alcanzaré las metas trimestrales y tendrá la certeza de hacer lo correcto al momento de tomar una decisión.

Para finalizar, como se observa la zona Jubones posee un 72% de desarrollo del total de sus competencias (rango B) dejando una brecha entre el perfil ideal y real del 28%. Dentro de ese 28% existen parámetros que se los considerará para estructurar el plan de coaching y el reforzamiento del perfil, más lo expresado por los responsables en la retroalimentación.

Ilustración 27 Promedio de desarrollo: Zona Jubones



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

4.4. PROPUESTA DE COACHING

La propuesta de coaching describe un programa de acompañamiento para alcanzar una o varias metas determinadas en un corto plazo, cada una de las sesiones deberá tener objetivos claros que permitan ser medidos a través de indicadores de conducta. Para esto es necesario determinar desde un principio un contrato entre el coach y el coachee o empresa a contratar sus servicios en donde se especificará el tiempo y el número de sesiones.

La propuesta de coaching se construyó tomando en consideración la información recolectada en la retroalimentación del Assessment Center; cada uno de los responsables aportó con su experiencia y planes de mejora a considerar para la propuesta. Se debe tener en consideración que la propuesta es para reforzar las competencias de liderazgo y trabajo en equipo para cargos gerenciales, en este caso responsables de oficina. A continuación, se detalla la propuesta:

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de coaching ejecutivo para reforzar las competencias que conforman el perfil de un líder de Jardín Azuayo hasta un rango promedio superior, dirigido a cargos gerenciales.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer herramientas que les permita a los líderes alcanzar un rango promedio superior en el desarrollo de las competencias que comprenden ser un líder Jardín Azuayo.
- Exponer los beneficios que tendrán los responsables de oficina al implementar un modelo de coaching ejecutivo para lograr un perfil promedio superior de un líder Jardín Azuayo.

4.4.3. BENEFICIOS

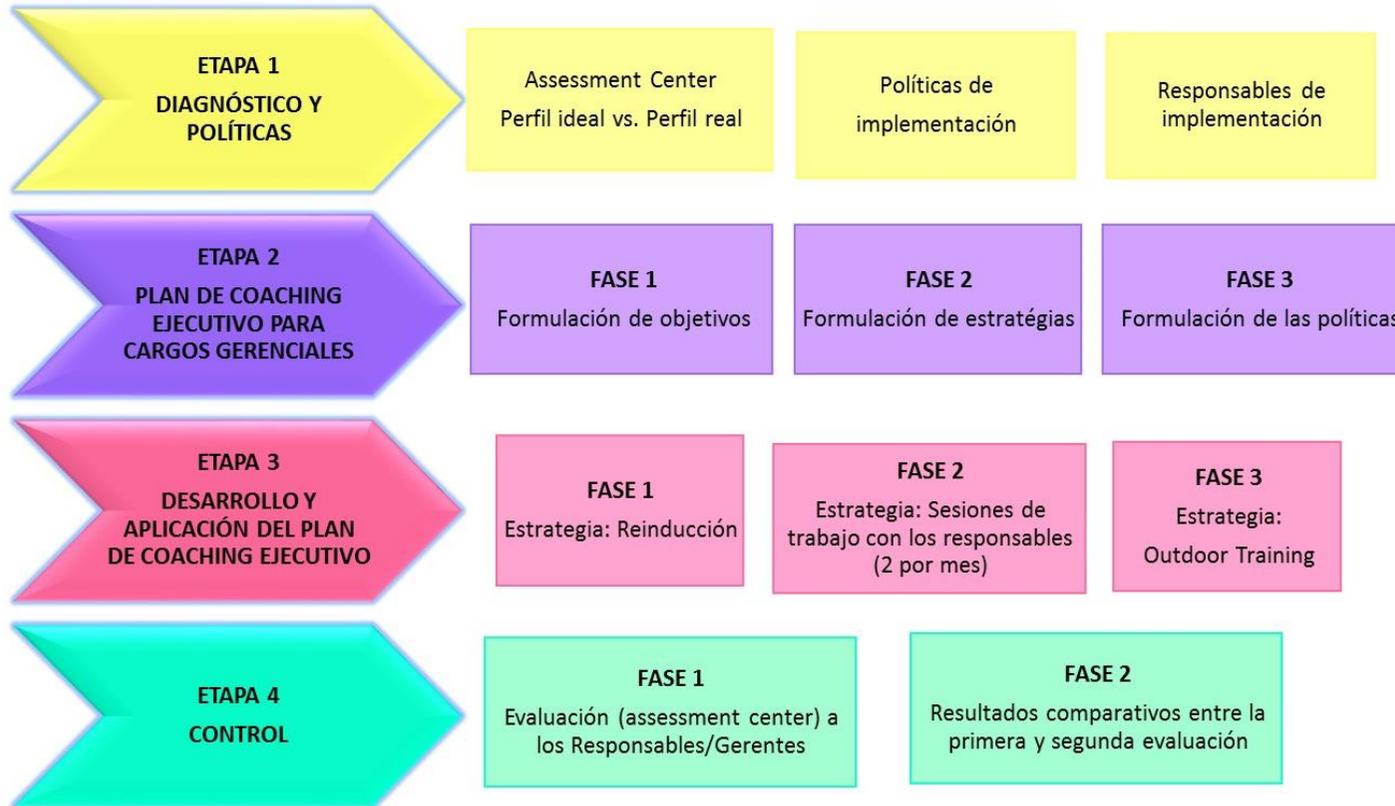
Al determinar la brecha que existe entre el perfil ideal y el perfil real se estructuró el programa de coaching ejecutivo como herramienta moderna que permita a los responsables de oficina y a un nivel gerencial actualizar sus conceptos y fundamentos teóricos; así mismo, estrategias que permitan disminuir la brecha detectada y de esta manera alcanzar un nivel promedio superior en el desarrollo de todas las competencias que conllevan ser un líder Jardín Azuayo.

4.4.4. ALCANCE

El modelo de coaching ejecutivo está destinado exclusivamente para cargos gerenciales de la Coac. Jardín Azuayo Ltda, el programa permitirá que los responsables de oficina logren disminuir la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real de un líder Jardín Azuayo; así mismo, al estar dirigido a los responsables de oficina los colaboradores de cada oficina se verán implicados de manera indirecta, ya que el reforzamiento de cada una de las competencias se manifestará a través de comportamientos y cumplimiento de metas que el líder tenga con el equipo de colaboradores de cada una de las oficinas.

4.4.5. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Ilustración 28 Esquema de la propuesta de Coaching



Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

ETAPA 1 - DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se obtuvo a través de la aplicación de la herramienta “Assessment Center”. Para estructurar la herramienta se consideró el perfil ya establecido en el manual de provisión de colaboradores 2016 de un líder de Jardín Azuayo, obteniendo los resultados de los 8 responsables de la Zona Jubones.

ETAPA 1 - POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN

Al darse la implementación es necesario establecer un acuerdo de coaching para los responsables de oficina sobre los objetivos personales, en donde se especificará: horarios, responsabilidad, número de sesiones, normas éticas, confidencialidad, etc. Se deberá establecer un acuerdo con el colaborador a trabajar y un contrato con la organización.

ETAPA 1 - RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación del modelo de coaching estaría a cargo de la autora de esta propuesta (Ma. Belén Méndez), bajo su supervisión queda la completa responsabilidad de desarrollarlo, dar seguimiento y retroalimentar los resultados al final de esta propuesta.

Cronograma:

Tabla 28 Cronograma de actividades: Coaching Ejecutivo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
	TIEMPO/MESES											
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Aprobación del modelo	■											
2. Ejecución del modelo		■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3. Control de modelo											■	
5. Retroalimentación												■

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

El coach designado tendrá el apoyo del departamento de Talento Humano.

El coach asumirá la responsabilidad de todo el proceso teniendo en consideración las políticas y acuerdos que se plantearon desde un inicio.

ETAPA 2 - PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA CARGOS GERENCIALES

- FASE 1 - FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Se los puede evidenciar al inicio de la propuesta.

- FASE 2 - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategia “Reinducción”

La estrategia consiste en realizar un proceso en donde los responsables sean reorientados a la cultura organizacional de Jardín Azuayo con el objetivo de que conozcan los cambios que ha tenido la organización; se espera de ellos que recuerden desde sus inicios cual fue la motivación que los impulsó a seguir desempeñándose en la Cooperativa.

Estrategia “Sesiones de trabajo con los responsables de oficina”

Es una de las estrategias más importantes ya que es parte primordial del proceso de coaching. Las sesiones permitirán al responsable desarrollar herramientas que favorezcan y faciliten su desempeño como líder. El objetivo de cada sesión es que el mismo responsable proponga su plan de trabajo y las herramientas que descubra, las aplique en sus actividades diarias.

Estrategia “Outdoor training”

Esta estrategia consiste en realizar actividades de aprendizaje al aire libre con el fin de vivir experiencias que potencien las competencias de gestión del talento, pensamiento estratégico, planificación y organización y trabajo en equipo; el objetivo es promover comportamientos y conductas que permitan cerrar la brecha existente a través de actividades vivenciales.

- FASE 3- FORMULACIÓN DE POLÍTICAS:

Ver anexo 2.

ETAPA 3 – APLICACIÓN DEL PLAN DE COACHING EJECUTIVO

Tabla 29 Coaching: Reinducción

FASE 1	
REINDUCCIÓN	
OBJETIVO:	Reorientar a los Responsables de Oficina a la Cultura de Jardín Azuayo.
DURACIÓN:	16 horas (2 días).
CONTENIDO:	Historia del origen de la Coac. Jardín Azuayo.
	Construcción de valores y su relación con el ser.
	Valores institucionales y del Cooperativismo.
	Conciencia, Encuadre e Identidad.
	Identidad institucional.
	Relación entre: pensar, hacer, sentir coopearivista.
MATERIALES A UTILIZAR:	CECCA (Centro de educación y capacitación del Campesino del Azuay)
	Computadora, material didáctico, infocus, micrófono.

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Tabla 30 Coaching: Sesión 1 y 2

FASE 2	
SESIONES DE COACHING	
OBJETIVO:	Orientar a los Responsables a desarrollar herramientas.
DURACIÓN:	8 meses (2 sesiones por mes).
	Primer y segundo mes.
CONTENIDO:	Gestión del Talento:
	Herramienta para motivación de los colaboradores.
	Herramienta para orientación de metas.
	Ejemplo: Retroalimentación.
MATERIALES A UTILIZAR:	Agenda, esfero, excel.

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Tabla 31 Coaching: Sesión 3 y 4

FASE 2	
SESIONES DE COACHING	
OBJETIVO:	Orientar a los Responsables a desarrollar herramientas.
DURACIÓN:	8 meses (2 sesiones por mes). Tercer y Cuarto mes.
CONTENIDO:	Trabajo en equipo: Herramienta de comunicación. Confianza.
MATERIALES A UTILIZAR:	Agenda, esfero, excel.

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Tabla 32 Coaching: Sesión 5 y 6

FASE 2	
SESIONES DE COACHING	
OBJETIVO:	Orientar a los Responsables a desarrollar herramientas.
DURACIÓN:	8 meses (2 sesiones por mes). Quinto y Sexto mes.
CONTENIDO:	Planificación y Organización: Herramienta para organizar tareas, actividades.
MATERIALES A UTILIZAR:	Agenda, esfero, excel.

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Tabla 33 Coaching: Sesión 7 y 8

FASE 2	
SESIONES DE COACHING	
OBJETIVO:	Orientar a los Responsables a desarrollar herramientas.
DURACIÓN:	8 meses (2 sesiones por mes). Séptimo y Octavo mes.
CONTENIDO:	Pensamiento estratégico: Herramientas de análisis. Creatividad.
MATERIALES A UTILIZAR:	Agenda, esfero, excel.

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

Tabla 34 Outdoor Training

FASE 3	
OUTDOOR TRAINING	
OBJETIVO:	Potenciar el perfil de un líder de Jardín Azuayo, por medio de actividades lúdicas.
DURACIÓN:	8 Horas.
CONTENIDO:	Liderazgo:
	Trabajo en equipo (las islas).
	Comunicación asertiva (perdidos).
	Confianza (ciegos y mudos).
	Desarrollo de estrategias (balón mano).
MATERIALES A UTILIZAR:	Dependiendo de la dinámica, se facilitarán los materiales.

Realizado por: Ma. Belén Méndez, 2017.

ETAPA 4 - CONTROL

- **FASE 1 - EVALUACIÓN A LOS RESPONSABLES/GERENTES**

En esta etapa se estructuraría nuevamente un Assessment Center en donde se muestre un estudio de caso diferente que englobe las competencias que solicita el perfil de un líder de Jardín Azuayo. Se aplicaría la herramienta y se obtendrían los resultados.

- **FASE 2 - RESULTADOS COMPARATIVOS ENTRE LA PRIMERA Y SEGUNDA EVALUACIÓN**

En esta fase se procedería a tabular los resultados y realizar un estudio comparativo entre la primera y segunda evaluación, para de esta manera observar si la herramienta de coaching fue efectiva y se pudo disminuir la brecha; es decir, llegar a un nivel promedio superior del 80% de cumplimiento con el perfil.

CONCLUSIONES

Como se pudo evidenciar, en este capítulo se planteó la propuesta de “Coaching ejecutivo para reforzar el perfil de un líder Jardín Azuayo, dirigido a cargos Gerenciales”. En un inicio se realizó la respectiva retroalimentación a los ocho responsables de la oficina Jubones, en donde se recolectó información necesaria para construir la propuesta, la competencia con puntuación más alta fue la toma de decisiones gerenciales y la menos puntuada planificación y organización. El objetivo de la propuesta es que todas las competencias lleguen a un rango promedio alto es decir un 80%; la propuesta está construida en base a información real y herramientas que reforzaran el desarrollo de las competencias para alcanzar el resultado esperado dentro del plazo de un año.

CONCLUSIONES GENERALES

El presente trabajo de investigación contribuye como herramienta de desarrollo a los colaboradores gerenciales de la Coac. Jardín Azuayo, Ltda. El área de selección y desarrollo se beneficiaría con esta herramienta ya que se lo podría utilizar como una estrategia para el desarrollo potencial de líderes de equipos o programas de intervención considerados como planes de mejora para potenciar las competencias que poseen brecha con respecto al perfil ideal.

Como parte inicial, la herramienta utilizada para diagnosticar la brecha existente entre el perfil ideal vs el perfil real fue un éxito, ya que al realizar el proceso de retroalimentación se pudo comprobar que los responsables se ajustaban a los resultados obtenidos y en algunos casos pudieron darse cuenta cuáles son sus debilidades al momento de liderar un equipo.

El proceso de retroalimentación demostró ser una herramienta muy efectiva ya que se pudo recolectar información importante y necesaria para orientar y estructurar la propuesta de coaching, esto sumado a la colaboración y predisposición de los responsables de oficina de la Zona Jubones.

Continuando con el proceso, se construyó la propuesta de coaching en donde se planteó un plan de trabajo orientado a disminuir la brecha existente; el objetivo es llegar a un 80% de cumplimiento en el perfil real (rango promedio superior). Para esto se consideró las 4 competencias que no alcanzan este rango (promedio alto) como son: gestión del talento, trabajo en equipo, planificación y organización y pensamiento estratégico. Las sesiones de coaching se plantearon de manera personal y por motivos de metodología se establecieron únicamente parámetros que guíen la sesión, ya que cada uno de los responsables debe orientarse y decidir que herramientas utilizar para potenciar sus competencias. Esta propuesta está construida para trabajarla durante un año ya que además el plan de coaching tiene herramientas que apoyarán al reforzamiento de las competencias como son: reinducción, outdoor training y aplicación de Assessment Center para un estudio comparativo.

Para finalizar, puedo expresar que el trabajo realizado aportó con herramientas útiles a las actividades diarias de los compañeros del área de selección y desarrollo, en la

actualidad se pretende ampliar el área de desarrollo y la herramienta planteada es un gran aporte ya que parte de la propuesta se ha podido implementar a un nivel de colaboradores.

RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de esta propuesta, por medio de la aplicación de la herramienta Assessment Center se pudo identificar las brechas en las competencias de liderazgo lo que sirvió para elaborar una propuesta para potenciar este perfil. Anualmente la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo estructura planes de capacitación por lo que recomiendo que en primera instancia se utilice herramientas de diagnóstico como lo es el assessment center ya que puede dar información de manera objetiva, sobre el estado actual de los colaboradores.

Las brechas identificadas pueden disminuir con la aplicación de herramientas de desarrollo como: coaching, juegos lúdicos, etc. De igual manera se puede implementar la herramienta AC para promociones internas o planes de carrera.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por Competencias. La trilogía. Tomo I*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado, Y., & Paz, D. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas Cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 430-441.
- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por Competencias como factor de mejora de calidad asistencial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Casado Alcalde, B. (2010). *Manual Coaching*. Madrid: CEP, S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D F: Elsevier Editora, Ltda.
- Colectivo, D. A. (2011). *Manual Trabajo en Equipo*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Colucci Jaspe, E. E. (2015). *Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Cuba: Editorial Universitaria.

- Competencias, D. d. (04 de 07 de 2014). *PD. de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/3251/Diccionario+de+Competencias.pdf?sequence=1>
- Cruz, L. I. (2014). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: CO: Ecoe Ediciones.
- E. Ravier, L. (2005). *Coaching Magazine* N° 1. *¿Cuál es la historia del coaching?*, 2.
- Ferrer, C. J. (2010). *Descubriendo con mi coach*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Person Education.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Goldvarg, D. &. (2012). *Competencias de coaching aplicadas: con estándares internacionales*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- González, Ivá. (2011). *Libro del festival de Fotografía: Apoyo mutuo*. Cuenca: Editorial Dpto. de Comunicación Coac. Jardín Azuayo, Ltda.
- Goñi Zabala, J. (2005). *El espacio Europeo de Educación Superior, un reto para la universidad*. Barcelona: ICE Universidad de Barcelona.
- Harvard Business School, j. (2009). *Como hacer coaching*. Santiago: Impact media commercial.
- Hernández, M. (2012). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall.
- ICF. (2014). *International Coach Federation*. Obtenido de <http://www.icf-es.com>
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d'organisation.
- Martínez Guillén, M. d. (2012). *Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Menéndez, J. L. (2011). *Principios del coaching*. Madrid: ES: Bubok Publishing S.L.
- Organización. (04 de 07 de 2017). *Rae.es*. Obtenido de <http://www.rae.es/la-institucion/organizacion>
- Payeras Serra, J. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados in incrementar sus resultados*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico: Un integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham* 8, 23-36.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Tejada Zabaleta, A. (2006). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia: Red Psicología desde el Caribe.
- Vértice, G. (08 de Marzo de 2014). *Evaluación de Competencias en un Assessment Center*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=OoIlgbsxUs4C&pg=PA123&dq=Grupo+V%C3%A9rtice,+Evaluaci%C3%B3n+de+Competencias+en+un+Assessment+Center&hl=es&sa=X&ei=c1o0VN-CJLW1sQSX4YLQAQ#v=onepage&q=Grupo%20V%C3%A9rtice%2C%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Competencias%20en%2>
- Weber, M. (1981). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Winter, R. S. (2007). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Zuñiga, D., & Reina, S. (04 de Julio de 2017). *Universidas San Buea Aventura Cali*. Obtenido de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/10_pensamientoestrategico.pdf

ANEXOS

CASO A RESOLVER
ASSESSMENT CENTER

[Escriba el título del documento]

[Escriba el subtítulo del documento]

DR (A): _____

FECHA: _____

RIÑÓN ARTIFICIAL

INFORMACIÓN GENERAL

El Hospital universitario del Río de la Universidad del Azuay, tiene una máquina conocida como “el riñón artificial”, su nombre técnico es la “máquina de hemodiálisis”. Esta máquina es una maravilla de la tecnología moderna y es la única esperanza de vida para personas que tienen una rara enfermedad renal.

Esta máquina, en realidad, funciona como un riñón para aquellas personas que han perdido el uso de estos órganos. Las personas que tienen esa seria afección renal, a fin de llevar una vida activa normal, todo lo que tienen que hacer es conectarse a la máquina por 24 horas cada semana.

Haciendo esto, dichas personas podrán vivir indefinidamente, hasta que quizá otro tipo de padecimiento no renal acabe con su vida.

Hay, no obstante, varios problemas asociados al uso de esta máquina; uno de ellos consiste en que hay muchas personas que la necesitan y muy poco tiempo disponible en ella. Lo cierto es que solamente cinco personas pueden conectarse a ella en forma simultánea en un momento dado.

Un grupo de doctores examinan a todos los pacientes y deciden quien podría beneficiarse más del uso de la máquina. Todos los pacientes que tienen otras enfermedades para quienes el uso del riñón artificial podría ser solo un alivio temporal, son eliminados de plano. Luego se pasa una lista con los nombres aceptados a la administración del hospital, en donde un comité toma la decisión final.

En el momento actual, los médicos han enviado una lista con los nombres de cinco personas para decidir cuál de ellas ocupará el único lugar disponible en la máquina.

El comité se ha reunido para tomar la decisión y ha recibido una breve biografía de cada una de las personas que aparecen en la lista. Se supone que cada una de estas personas tiene la misma oportunidad de seguir con su vida si se le permite usar el riñón artificial. Así pues, se ha pedido al comité que decida cuál de estas personas tendrá acceso al riñón artificial.

A usted se le pide que actúe como miembro de este comité. Recuerde, solo hay una vacante, la persona elegida para seguir con vida deberá ser elegida por una unanimidad y ustedes deberán decidir sobre los criterios a seguir para tomar la decisión.

La única información de tipo médico que usted necesita es la que los pacientes mayores de cuarenta años se ven menos beneficiados por la máquina que los menores de cuarenta, aunque esto no significa que el esfuerzo sea inútil.

¿Cuál es la decisión del comité?

BIOGRAFÍAS DE CANDIDATOS

FRANCISCO

Doctor en medicina, de 42 años de edad. Tiene 21 años de casado, tiene dos hijos, el mayor de 18 años de edad estudia el segundo semestre en la Universidad; la menor, de 15 años de edad, está terminando la secundaria. Francisco trabaja como investigador de tiempo completo, actualmente concentrado en un proyecto importante en la lucha contra el cáncer. Sus últimos reportes de avance en el proyecto (reportes que han sido publicados en algunas revistas científicas a nivel nacional), indican que está a punto de hacer algunos descubrimientos importantes.

Francisco trabaja de forma gratuita una mañana a la semana en la consulta externa del Hospital Universitario; es miembro de la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA); miembro del Club Rotario y gran aficionado del fútbol.

GUILLERMO

De 27 años de edad. Tiene 5 años de casado; tiene una niña de 3 años y su esposa espera un bebé en tres meses más. Guillermo trabaja actualmente como mecánico automotriz en la agencia local de Chevrolet. Por las tardes, cuando sale de su trabajo, asiste a la escuela mecánica; está formando un programa de 2 años sobre “reconstrucción de transmisiones automáticas”. No se tiene información de actividades de tipo social que desarrolle.

Se sabe que tiene planes de instalar y operar un taller de reparación de transmisiones automáticas tan pronto termine sus estudios (le faltaN 14 meses). Guillermo es originario de Ambato, su esposa es de Saraguro. Llegaron a Cuenca en busca de oportunidades de trabajo y desarrollo hace solo 2 años.

TERESA

Treinta años de edad, once años de casada. Tiene 5 hijos (niño 10, niño 8, niña 7, niña 5, niña 1). Su esposo atiende un restaurante de su propiedad, nada extravagante, solo un negocio que le permite vivir con algo de comodidad, aunque sin lujos. Teresa terminó la preparatoria. Nunca ha trabajado fuera de casa.

Teresa y su esposo acaban de conseguir una casa en una de las colonias residenciales (Ciudadela de los Ingenieros), es una casa modesta pero lo bastante amplia para la familia. Teresa está haciéndose cargo de la decoración de su casa, para determinar si tiene talento necesario para volver a la escuela y tomar un curso sobre Decoración de Interiores. Desde que se percató de su problema renal, Teresa ha intensificado su actividad en la iglesia donde asiste.

DAVID

Edad 23 años. Soltero, pero acaba de anunciar su compromiso matrimonial con una joven de 19 años (su novia desde 5 años). Actualmente David cursa el último año de su carrera en la Facultad de Filosofía y letras en una de las universidades de la ciudad. Sus planes incluyen el terminar su carrera, graduarse, casarse este verano y con la beca que le han ofrecido, continuar sus estudios de Periodismo en el extranjero. Le gustaría obtener una maestría, un doctorado y volver a Ecuador a ejercer como profesor universitario y editorialista en alguno de los periódicos locales.

David es un miembro de varios grupos político-estudiantiles; a menudo ha criticado la forma en que se maneja la Universidad. En una ocasión se le “suspendió” en sus derechos de estudiante por hallársele responsable de cierta “agitación interna”. Algunos de sus trabajos literarios (ensayos y poesías) han sido publicados en periódicos y revistas del área. Su padre opera un negocio propio, su madre murió hace varios años. Tiene dos hermanas menores (16 y 19 años).

LAURA

Edad 34 años, soltera. Actualmente trabaja como secretaria ejecutiva para una importante firma local, subsidiaria de una Campaña Americana, ahí ha trabajado desde que terminó sus estudios comerciales avanzados (hace casi 13 años). Tiene una hermosa y bien educada voz; asiste a la primera Iglesia Bautista de la localidad, en donde es la solista contralto en casi todas las presentaciones del coro. La más reciente presentación fue en el oratorio “el Mesías” de J.F. Hendel. Es miembro de la Orquesta Sinfónica de la ciudad. Actividad en el trabajo de su iglesia y de otras instituciones de beneficencia.

HOJA DE REPORTE PSICOLÓGICO MEMORANDUM

DE:

Sección de Psicología Hospitalaria

PARA:

Comité para decisión sobre asignación de pacientes a máquina de hemodiálisis.

ASUNTO:

Estudio de pacientes

En una entrevista de rutina a fin de formar el expediente de los pacientes se pudo obtener la siguiente información:

FRANCISCO:

Se encuentra preocupado por su condición de salud, e informa que ello interfiere con su trabajo. Parece estar entregado totalmente a su trabajo, y también parece evidente que está a punto de hacer algún importante descubrimiento en el tratamiento del cáncer. Fue difícil para nosotros el hacer que nos hablara en términos que pudiéramos entender.

Sus relaciones familiares están tensas y lo han estado por algún tiempo debido a la forma en que se entrega a su trabajo. Nosotros creemos que Francisco es un investigador de primera clase, y que ha contribuido grandemente con la investigación médica, con sus conocimientos y experiencia aún podrá contribuir más. Sin embargo, también creemos que es un individuo mentalmente perturbador que con el tiempo probablemente necesite ayuda psiquiátrica.

GUILLERMO:

Una persona sencilla y bien orientada. Muy entregado a su familia, parece ser un excelente padre y esposo. La capacidad de Guillermo para desarrollarse en el campo que ha escogido parece limitada.

A duras penas salió de secundaria, si bien nunca tuvo problemas disciplinarios y sus maestros lo consideraban un alumno que se esforzaba. Lo más probable es que no tenga éxito en sus planes de negocios: parece que tendrá que contentarse con ser un mecánico de taller en forma permanente. Su esposa estudió para secretaria, parece que ella podría obtener un mejor empleo y ganar tanto o más que Guillermo, pero este no se lo permite porque siente que él es el que debe proveer las necesidades del hogar, y además quiere a su esposa en casa a "tiempo completo". Guillermo parece no tener plena conciencia de las serias implicaciones de su enfermedad.

TERESA:

El psicólogo que entrevistó a Teresa la describió como un “ratón de iglesia”. Es la ministra de la iglesia a donde asiste y parece que no puede hablar de otra cosa que no sea la religión y sus niños. Su reciente interés es real o fue generado artificialmente cuando supo de la entrevista que se le haría.

Teresa parece resignada a la gravedad de su enfermedad y posible muerte. Su esposo trabaja de la mañana hasta la noche, sus hijos lo quieren y lo respetan. La madre de Teresa vive con ellos y es una gran ayuda en la atención a los niños.

DAVID:

Un típico “estudiante-activista”. David es un estudiante muy inteligente, su evaluación demostró elevadas capacidades intelectuales. Es respetado por compañeros y maestros. Aunque parece muy seguro de lo que quiere, parece no darse cuenta de que pone en peligro su futuro al involucrarse en sus “causas” como él las llama. El secretario de la facultad donde estudia lo describe como un individuo que luchará por cualquier cosa.

Su enfermedad renal lo ha amargado y lo ha afectado mentalmente. Su padre ha invertido bastante tiempo, dinero y energía emocional en David, el siempre deseó que David fuera abogado. Las relaciones entre David y su padre están un poco deterioradas actualmente. David parece poco interesado en sus 2 hermanas, aunque ellas lo quieren y lo tienen en alto concepto. Su futuro suegro, es un exitoso hombre de negocios, espera que David se una al negocio de la familia al terminar sus estudios.

LAURA:

Ella es una típica “mujer de carrera”. Autónoma, independiente y muy activa. Es obvio que su agresividad natural y sus tendencias combativas minimizaron sus posibilidades de matrimonio. Seguido sale con otros compañeros de trabajo; no se sabe que tenga o haya tenido amistades íntimas del sexo opuesto.

Su jefe la considera indispensable, su hoja de trabajo es superior y sus actividades en la iglesia y en otros grupos de beneficencia, han sido muy efectivas. Es bien apreciada por todos los que conocen, tiene pocas amistades “íntimas”. Parece resignada a su muerte, lo que, es más, ha expresado que preferiría que otra persona fuera escogida para ocupar el lugar en la máquina. Esta expresión pareció ser totalmente sincera.

Anexo 2

ACUERDO DE COACHING PARA CLIENTES DE ORGANIZACIONES

Acuerdo entre: cliente.....(nombre de la empresa) y coach(identificar título como coache, certificado, credenciales) mediante el cual el coach se compromete a proporcionar servicios de coaching para el cliente, centrándose en los siguiente objetivos.

RESPONSABILIDADES:

El coach se compromete a mantener las normas éticas y de comportamiento establecidas por la Federación Internacional de Coaching (ICF) www.coachfederation.org/ethics.

El cliente es responsable de su propio bienestar físico, mental y emocional, y de sus decisiones, opciones, acciones y resultados. Como tal, el cliente está de acuerdo con que el coach no es y no será responsable de cualquier acción o inacción, o de cualquier resultado directo o indirecto por el servicio prestado. El cliente entiende que el coaching no es una terapia, no sustituye a otro tratamiento y no está diseñado para prevenir, curar o tratar cualquier trastorno mental u otra enfermedad.

El cliente entiende que el coaching no debe utilizarse como sustituto de asesoramiento profesional legal, mental, médico o el que brindan otra profesiones calificadas, y tratará de obtener asesoramiento profesional independiente para estas cuestiones, si el cliente está bajo el cuidado de un profesional de la salud mental, el coach recomienda que el cliente informe al proveedor de atención de salud mental que participará en un proceso de coaching.

El cliente se compromete a ser sincero, estar abierto a comentarios, y a disponer del tiempo y la energía para participar plenamente en el programa.

SERVICIOS:

Las partes acuerdan comenzar el proceso de coaching en el mes de..... Y participar de(cantidad) sesiones mensuales, a través de reuniones.....(describir métodos. Por ejemplo, en forma presencial, por internet, por teléfono). El coach estará disponible para atender al cliente por correo electrónico y correo de voz entre las reuniones programadas definidas por el coach.....(describir los términos). El coach puede estar disponible durante más tiempo, a solicitud del cliente, en una base de honorarios prorrateada de..... (Por ejemplo, revisar documentos, leer o escribir informes fuera de las horas de coaching).

PROGRAMACIÓN Y HONORARIOS:

Este acuerdo de coaching es válido a partir de la fecha. El pago es de..... (Cantidad) por adelantado o..... (Cantidad) mensuales basado en..... (Frecuencia de reuniones, expresada en el número por semana, por mes, etc.)

Las llamadas/reuniones serán de..... (Duración de las llamadas o reuniones. Por ejemplo 30, 45, 60, 90, 120 minutos). Si los honorarios se cambian antes de que este acuerdo haya sido firmado y fechado, se aplicara la tarifa vigente.

PROCEDIMIENTO:

El tiempo de las reuniones y la forma en la que el cliente tomará contacto con el coach serán determinados por el coach y el cliente de mutuo acuerdo. Si se eligiera el procedimiento telefónico, el cliente realizará todas las llamadas programadas. Llamará al coach al número..... Para todas las reuniones programadas, si el coach está en cualquier otro número en el momento que corresponda a una llamada programada, el cliente será notificado antes de la cita.

CONFIDENCIALIDAD:

Esta relación de coaching, así como la información (documentada o verbal) que el cliente comparta con el coach como parte de esta relación, está ligada a la confidencialidad del código de ética ICF, pero no es una relación confidencial legal (como sucede en medicina o derecho). El coach está de acuerdo en no divulgar cualquier información relacionada con el cliente sin el consentimiento del cliente por escrito. La confidencialidad no incluye a la información que: a) estaba en posesión del coach antes de ser proporcionada por el cliente; b) es generalmente conocida para el público o la industria cliente; c) el coach obtiene de un tercero, sin violación de cualquier obligación para con el cliente; d) es desarrollada independientemente por el coach sin uso de la información confidencial que brinda el cliente, o sin referencia a ella, y e) que el coach tiene que revelar porque lo obliga la ley.

CANCELACIÓN:

El cliente está de acuerdo en que es su responsabilidad notificar al coach por lo menos con..... (Número de horas) antes de las llamadas/reuniones programadas si no puede participar. El coach se reserva el derecho de cobrarle al cliente a pesar de sus ausencias. El coach tratará, de buena fe, de reprogramar la reunión perdida, siguiendo el acuerdo de trabajo.

TERMINACIÓN:

Tanto el cliente como el coach puede rescindir este contrato en cualquier momento con..... semanas de aviso, por escrito.

RESPONSABILIDAD LIMITADA:

Salvo lo expresamente acordado, el coach no da garantías expresas o implícitas. Este acuerdo entre las partes supone una completa comprensión con respecto al tema. El presente acuerdo sustituye todas las presentaciones previas, por escrito y orales. Si surge una controversia con respecto a este acuerdo que no pueda resolver por consentimiento mutuo, el cliente y el coach intentarán mediar de buena fe para llegar a una solución, hasta..... (Cantidad de tiempo en días) después de la notificación. Si la disputa no se resuelve, y en el caso de acciones legales, la parte predominante tendrá derecho a recuperar los honorarios y gastos de la Corte de Procuraduría de la otra parte. (Cada país tiene sus estatutos legales, por lo que recomendamos pedir sugerencias a un abogado, si se considera conveniente).

Nombre del cliente.....
Firma del cliente.....
Nombre del coach (Nombre de la empresa).....
Firma del coach.....
Fecha