

EL EMPODERAMIENTO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

FREDDY ALEXANDER MONTAÑA RAMIREZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE PROSGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2012

EL EMPODERAMIENTO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO
DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

FREDDY ALEXANDER MONTAÑA RAMIREZ

Informe final de investigación presentado como requisito parcial para optar al
título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Profesor

Cesar Nieto Licht

Profesor Asociado de la Universidad EAN en Gestión Humana y
Organizaciones.

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE PROSGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
2012

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 06 de Junio de 2012

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que gracias a su ejemplo, compañía y apoyo me han permitido el cumplir con cada una de las metas propuestas, siempre cuento con su guía y sus consejos como motivación para seguir creyendo que cada logro alcanzado y cada meta cumplida depende de mí

A Cesar Nieto Licht quien con su apoyo y dedicación me permitieron continuar con el desarrollo de esta investigación, la cual ha estado llena de muchas enseñanzas y porque el esfuerzo realizado al final se ve recompensado con la satisfacción del deber cumplido.

A Dios porque gracias a sus bendiciones a su infinita voluntad y a que siempre quiere lo mejor para mí, me lleno de la fuerza que permite creer y confiar que todo lo que se quiere se puede lograr.

CONTENIDO

	pág.
CONTENIDO	V
1. JUSTIFICACIÓN	6
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
3. OBJETIVOS	9
4. ANTECEDENTES DEL EMPODERAMIENTO	10
5. MODELO POR COMPETENCIAS	22
6. MODELO DE LIDERAZGO	50
7. DISEÑO METODOLÓGICO	79
8. RESULTADOS GENERADOS	80
9. CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFIA.....	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 METODOLOGÍA 7s.....	18
FIGURA 2 GREAT PLACE TO WORK TRUST INDEX©.....	20
FIGURA 3 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS	28
FIGURA 4 DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS CLAVES UNIVERSIDAD EAN	40
FIGURA 5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPAÑÍA DE TELEFONÍA	41
FIGURA 6 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTV	47
FIGURA 7 METODOLOGÍA PRUEBA 360°.	68
FIGURA 8 INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO IPL.....	72
FIGURA 9 LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS	74
FIGURA 10 INTERRELACION EMPODERAMIENTO, AMBIENTE DE TRABAJO, LIDERAZGO Y COMPETENCIAS.	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 - DONDE ENFOCAR EL DESARROLLO DEL MODELO POR COMPETENCIAS..	29
TABLA 2 - UNIVERSIDAD EAN - DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS DE GESTIÓN.	37

GLOSARIO

Autoridad: Conseguir que las personas hagan la voluntad del Jefe de manera voluntaria, es decir, porque se les ha pedido que lo hagan y no porque se les ha amenazado sino lo hacen; tiene que ver con lo que tú eres como persona, con tu carácter y con la influencia que has ido construyendo sobre las personas. (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/autoridad-y-liderazgo.htm>).

Actitud Positiva: La actitud positiva es la actitud mental adecuada en cualquier situación ayudándonos a resolver los problemas que puedan aparecer en nuestro camino. (<http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=4>)

Aptitud: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Capacidad y disposición para el buen desempeño. (<http://www.slideshare.net/ebores/liderazgo-definiciones>)

Bienestar: Se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de los trabajadores de una compañía y que hacen que su lugar de trabajo posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción. (<http://www.articuloz.com/consejos-articulos/liderazgo-calidad-de-vida-bienestar-social-y-nivel-de-vida-2253683.html>)

Cambio: Se considera como la adaptación de las Organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno como en su entorno, aprendiendo de las implementaciones que buscan esta adaptación. (<http://www.eumed.net/libros/2010e/840/DEFINICION%20DE%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL.htm>)

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. (<http://www.rrh-web.com/capacitacion.html>)

Clima Laboral: Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. (<http://liredazgo.blogspot.com/2011/11/liderazgo-y-clima-laboral.html>)

Compensación: Se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una Compañía. (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/)

Competencias: Es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado. (http://www.manzanadigital.net/resources/definicion_competencias.pdf)

Compromiso: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. (http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional)

Confianza: es la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción. (<http://www.eumed.net/libros/2010e/834/QUE%20ES%20LA%20CONFIANZA.htm>)

Conocimientos: Es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. (http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm)

Creatividad: Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales. (http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Cultura Organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. (<http://www.elergonomista.com/desarrolloorga.html>)

Delegación: Es conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. (<http://html.rincondelvago.com/delegacion-de-autoridad.html>)

Desarrollo: una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf)

Desempeño: Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. (http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm)

Diccionario de Competencias: Es el documento en el cual se definen las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en competencias técnicas, de conocimiento y gestión. (<http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>)

Eficiencia: Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. (<http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409.htm>)

Empoderamiento: Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones. (http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Entusiasmo: Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular. (http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Evaluación de Desempeño: Son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. (<http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion>)

Flexibilidad: Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes. (http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (<http://johanatov.blogspot.es/>)

Habilidades: Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>)

Innovación: Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad Y eficiencia. (http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Inteligencia Emocional: Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. (<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/elorigendelainteligencia.htm>)

Liderazgo: Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos. (http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Mejoramiento Continuo: Estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. (<http://es.scribd.com/doc/55244450/15/DEFINICION-DE-LIDERAZGO-PARA-LA-CALIDAD>)

Metodología 360°: También conocida como Evaluación Integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. (<http://www.psicologiacientifica.com/bv/imprimir-125-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamosevaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>)

Perfiles: Generalmente se utiliza y aplica a dos situaciones bien concretas y diferentes. Por un lado para referirse a la postura que solo permite ver alguna de las dos mitades laterales del cuerpo de una persona. (<http://www.definicionabc.com/general/perfil.php>)

Personalidad: Es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás. (<http://www.mitecnologico.com/Main/PersonalidadDefinicion>)

Poder: La habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra persona o grupo, puede residir tanto en los individuos (directivos, líderes), como en los grupos (departamentos, comités). (<http://html.rincondelvago.com/poder-y-liderazgo-en-las-organizaciones.html>)

Productividad: Es la medición de qué tan bien los recursos se conjuntan en la organización y se utilizan para lograr un determinado resultado. Productividad es alcanzar el nivel más alto de desempeño con el mínimo desembolso de recursos. (<http://www.desisa.com/boletines%20pdf/performance%20management/productividad%20y%20desempeno%20organizacional.pdf>)

Retroalimentación: Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. (<http://www.definicionesde.com/e/retroalimentacion/>)

Talento Humano: Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>)

Voluntad: Es uno de los rasgos psicológicos de los seres humanos, que en buena medida convendrá en determinar sus acciones, no solamente conociéndolas sino también dirigiéndose intencionalmente hacia el fin que cada cual se proponga. (<http://www.definicionabc.com/general/voluntad.php>)

RESUMEN

Durante muchos años la Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones, fue considerada como un área de soporte, que sencillamente realizaba la selección y contratación de personal, desarrollaba temas de bienestar como las fiestas y regalos de fin de año, lo cual evidenciaba una desconexión de esta área con los objetivos estratégicos y las metas de la Compañía, sencillamente porque no había claridad como desde sus actividades podía aportar al logro de los objetivos y a la productividad de la Organización.

Con los cambios que día a día se ven en el mundo, donde entran a participar conceptos como globalización, liberalización, competencia, libre comercio y tecnología de punta; el área de gestión humana ha tenido que rediseñar sus procesos y entender que su función dentro de las organizaciones, debe estar enfocada a apoyar la estrategia y el logro de los objetivos, a través del diseño de procesos de selección, inducción, capacitación, bienestar, compensación, administración de personal, entre otros, que garanticen la efectividad organizacional y un ambiente de trabajo sano.

En la actualidad el mundo organizacional busca nuevos modelos que permitan desarrollar y tener el mejor recurso humano que lo lleve al logro de los objetivos y sostenibilidad del negocio, dado esto las empresas han denominado a sus Colaboradores como el activo intangible más importante, es por esto que en los últimos años conceptos de liderazgo, competencias, desempeño, cultura organizacional, coaching como alternativas para las áreas de Recursos Humanos han tomado mucha fuerza como el paso para el diseño y fortalecimiento del modelo de Gestión del Talento Humano, que apoye a las compañías a seleccionar, contratar, formar, desarrollar, motivar, empoderar y ubicar a los Colaboradores en los puestos de trabajo adecuados.

Con base en lo anterior surge este informe de investigación, con el fin de conocer cómo un modelo por competencia dentro de las organizaciones, puede ser considerado como estrategia para el cumplimiento de las metas, y en especial determinar si la competencia de empoderamiento permite a la gerencia de recursos humanos desarrollar a los Colaboradores para generar logros personales y laborales aprovechando al máximo su potencial y efectividad en el desarrollo de sus funciones.

INTRODUCCIÓN

La Gerencia de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones ha trabajado en el cambio y rediseño de sus procesos con el fin de enfocarlos a apoyar y soportar el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos establecidos, dado esto define el recurso humano como el activo intangible más importante y que de su correcta administración y desarrollo depende la generación de mejores resultados para la Compañía.

El concepto de que las personas son lo más importante para las organizaciones, nace desde la planeación estratégica que las compañías realizan para definir su misión, visión y objetivos, pero esto muchas veces aplica cuando la economía y rentabilidad de las organizaciones es óptima, se asegura el personal, se remunera bien y se ocupa porque el clima sea el adecuado, pero qué sucede cuando la Compañía no se encuentra estable? lo más común es evidenciar recortes de personal, eliminación de beneficios y disminución de recursos para bienestar y capacitación.

Según Margaret Butteriss (2001) Recursos humanos es cada vez más una parte importante de la planificación y las acciones ejecutivas, y mayor parte integral de la gestión de lo que jamás había sido. Todo dado a los cambios y rediseños que la Gerencia de Recursos Humanos ha tenido que experimentar por los retos económicos, tecnológicos, sociales, entre otros, para dar respuesta a la demanda que el mercado exige.

Teniendo en cuenta esos cambios que el mercado día a día exige por la globalización, tecnología, tratados de libre comercio entre otros factores que entran a participar, la Gerencia de Recursos Humanos debe estar preparada para dar soporte a la organización, dado que requiere rediseño, flexibilidad, velocidad, para determinar los recursos que beneficien a la compañía, realizando procesos más efectivos que permitan minimizar los costos.

La generación de dichos cambios puede ocasionar problemáticas adicionales, como el incremento en el índice de rotación en la Compañía, ya que el mercado al ser más exigente en los procesos, lleva a que las personas estén más fortalecidas en conocimiento, experiencia, habilidades, en general todo tipo de competencias, para que su trabajo se realice de la mejor manera, y es acá donde la Gerencia de Recursos Humanos empodera a su gente a trabajar de forma autónoma y a ocuparse de su desarrollo profesional y personal.

Las organizaciones teniendo en cuenta los desafíos que trae el siglo XXI, han cambiado considerablemente las expectativas sobre el rol de los Colaboradores en la Organización y por ende de los procesos de Recursos Humanos, dado que la gerencia de RRHH no puede ser vista como la simple gestión de personal, salarios, entre otros, porque los mercados exigen que estos procesos estén relacionados con la estrategia. Antes no había sido tan importante la dimensión del talento humano para el éxito de una compañía, dado que a medida que las empresas entran a nuevos mercados y se compete, esto le obliga a contar con gente competente en todas las áreas, asegurando que tengan facilidad de reacción ante los constantes cambios presentados buscando garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Margaret Butteriss (2001) identifica siete (7) aspectos en los que la Gerencia de Recursos Humanos puede soportar los procesos para los constantes cambios que el mercado, la sociedad y los puestos de trabajo presentan. Estos aspectos son los siguientes:

- Crear un sistema de valores y una visión empresarial común.
- Desarrollar un marco personal “basado en competencias”.
- Proporcionar evaluación y desarrollo de liderazgo.
- Desplazar al personal dentro de la organización para sacar el mayor partido.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo que permita a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
- Tratar la cuestión del cambio.
- Rediseñar la función comparativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Adicionalmente a estos aspectos se suma otro de gran importancia, El Empoderamiento, el cual consiste en el fortalecimiento en las personas, de la capacidad de poder y saber hacer, la confianza de tener el control de diferentes situaciones que se pueden presentar, comenzando a trabajar un rol más participativo y activo con el entorno.

Lo anterior permite tener en cuenta las opiniones de la persona dado que se impulsa cuando se aviva en él, la autoconfianza, la asertividad, la autoevaluación, la capacidad para la toma de decisiones. Los logros que puede evidenciar una compañía al implementar esta competencia se pueden ver a través del cumplimiento de las metas, la mejora del clima organizacional y en el sentido de pertenencia del personal hacia la compañía.

La implementación del Empoderamiento en las organizaciones se trabaja de la mano con el liderazgo, Lussier y Achua (2002) tienen en cuenta las dos dimensiones genéricas del comportamiento o los dos estilos del liderazgo y esto está relacionado con las teorías psicológicas de la personalidad. Para el empoderamiento esto es vital al momento de delegar poder y autoridad, con el fin de fortalecer los procesos a través del trabajo en equipo, logrando que los perfiles de cada Colaborador se enfoquen a las metas y necesidades de la Organización.

El Empoderamiento incluye y tiene en cuenta todo lo relacionado al Ambiente de Trabajo, dado que los colaboradores, jefes y grupos de trabajo de todos los niveles de la organización tienen la autonomía en la toma de decisiones sin que en todo momento se requiera de un visto bueno o autorización de un superior, esto permite que las personas se sientan involucradas en los procesos de la organización, que los resultados obtenidos por la empresa se logran por el trabajo y compromiso en el desarrollo de las funciones, todo esto se evalúa y se le hace seguimiento cuando las organizaciones implementan certificaciones como las que emite el Great Place to Work®¹, ya que con estos mecanismos de evaluación se pueden conocer y reconocer factores como liderazgo, camaradería, confianza, entre otros que permiten a las organizaciones definir planes de acción para asegurar que en las organizaciones se cuenten con ambientes de trabajo sanos y confortables para el desarrollo de la labor diaria.

El liderazgo y el empoderamiento son dos competencias y variables que tienen una relación estrecha, entendiendo la necesidad de empoderar a las personas como estrategia en las organizaciones para liderar su trabajo, liderar un equipo o un área, y todo para tener un camino claro hacia la equidad y la confianza. Es necesario que las organizaciones trabajen en el desarrollo de líderes capaces de empoderar a los equipos con los que trabaja, para fortalecer los perfiles y competencias de cada una de las personas, basado en la confianza que estas personas tengan sobre el líder,

¹ El Great Place to Work® Institute está dedicado a ayudar a las organizaciones a comprender y practicar los valores y comportamientos que les llevan a ser grandes lugares para trabajar. Este esfuerzo conduce a mejorar la calidad de la vida laboral de los colaboradores y a mejorar el resultado económico de la organización.

puesto que lo consideran capaz de motivar para alcanzar objetivos propuestos, reconociendo características, intereses y demás variables del entorno en el cual se desenvuelve.

El estudio que se realizará en esta ocasión, y que hace parte de este Informe Final de Investigación, tiene como finalidad determinar si una compañía que defina en su diccionario de competencias, como una de sus principales competencias el “Empoderamiento”, puede tomar éste como herramienta para el desarrollo del talento humano y con esto mejorar el clima organizacional ya que se parte de la premisa de la confianza y del aporte del talento humano desde su autonomía para la generación de resultados más efectivos.

1. JUSTIFICACIÓN

La globalización del mercado, el avance de la tecnología, el aumento de la productividad y la competitividad, justifica el cambio de estrategias de negocio en las organizaciones y por ende la necesidad de un nuevo enfoque en la gestión del talento humano, lo anterior para posibilitar el alcance de los objetivos estratégicos organizacionales. Estas presiones externas han creado presiones al interior de las organizaciones que implican modificación en las estructuras y procesos, esto está relacionado con rediseño y reducción de costos.

La función de la Gerencia de Recursos Humanos cambia considerablemente, ya que muchas compañías pueden enfocar la reducción de costos, tercerizando uno o varios de los procesos que el área realiza, es por esto que es importante reconocer que la Gerencia de Recursos humanos ya no debe considerarse transaccional y administrativa, sino que debe ser un participante activo para apoyar a la alta dirección en planificar el futuro.

Las organizaciones tienen claro que los logros se cumplen gracias al trabajo y compromiso de sus trabajadores, es la necesidad de más colaboración entre la compañía y los colaboradores, para tener una alineación clara con la visión, las metas y los resultados, esto requiere de trabajar por el mejoramiento continuo en las formas de actuar, la comunicación efectiva y la gestión, quiere decir que la Gerencia de Recursos Humanos debe alinearse con las metas organizacionales.

Según Pfeffer (1994) las personas han sido la clave para diseñar, desarrollar y sostener la ventaja competitiva de las empresas y esto ha traído como consecuencia que las empresas revisen el rol de recursos humanos con un enfoque a resultados y generación de valor.

El desarrollo de las competencias que el personal necesita para mantener a la organización con ventaja competitiva requiere de un trabajo que el área de Recursos Humanos debe ejecutar para desarrollar las competencias del personal y asegurar que estén alineadas con la visión y los objetivos de la Compañía. Se considera al liderazgo un factor importante para que el éxito de las organizaciones se dé y sobre todo se mantenga en el largo plazo, es decir garantizar que el crecimiento y la prosperidad de la Compañía estén relacionados de manera directa con los líderes.

Margaret Butteriss (2001) establece dos parámetros que las empresas necesitan de la Gerencia de Recursos Humanos para hacer frente a los cambios que el mercado presenta:

- Desplazar la personal dentro de la organización para sacar el mayor partido, lo que exige contratar, formar y motivar a los trabajadores que poseen las habilidades necesarias en el nuevo mercado.
- Tratar la cuestión del cambio, lo que requiere una retribución competitiva y paquete de beneficios para atraer a los trabajadores más capaces, manteniéndose al mismo tiempo en línea con la necesidad de eficiencias en costos.

Cesar Nieto Licht (2011) referencia varios modelos para generar valor como la administración total de la calidad, los sistemas de gestión de la calidad², los círculos de calidad³ y el benchmarking. En relación con el benchmarking las áreas de gestión humana se pueden centrar en encontrar, definir y fortalecer la generación de valor para el cliente, mediante la capacidad de innovación y mediante las capacidades individuales de los trabajadores ya que eran personas flexibles, polivalentes, capaces de trabajar en equipo y con capacidad para crear e innovar.

Basados en lo anterior las organizaciones en el desarrollo de herramientas estratégicas que les permitan ser innovadoras e influyentes en el mercado y como elemento diferenciador en la prestación del servicio pueden basar su mejoramiento en la maximización del talento humano como base del éxito organizacional.

Partiendo de la necesidad de generar una ventaja competitiva desde el entrenamiento en las habilidades y el desarrollo de las competencias personales se hace interesante el estudio del empoderamiento como herramienta de maximización del recurso humano desde el afianzamiento de conceptos tales como poder, autoridad y delegación los cuales permitirán conocer como desde la combinación de éstos con valores como la responsabilidad se genera en el personal conciencia de la influencia que éste tiene en la calidad, el servicio y la eficiencia del negocio, con el objetivo de generar sentido de pertenencia hacia la organización y compromiso con el mejoramiento de la misma.

² La ISO 9000:2000 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

³ Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma institución o empresa que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

¿El empoderamiento puede ser utilizado como herramienta de desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer desde la teoría por qué el empoderamiento es una herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones partiendo del desarrollo de las competencias y de los principios y valores en las personas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar los antecedentes del empoderamiento.
- Definir las competencias y valores requeridos en los seres humanos para la apropiación adecuada del concepto de empoderamiento.
- Establecer las diferencias entre el modelo tradicional de la gestión humana Vs la aplicación del empoderamiento en las organizaciones.

4. ANTECEDENTES DEL EMPODERAMIENTO

Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo. Antes el Diccionario de Oxford lo consideraba como delegación de poder; ahora su definición considera empoderar como “to enable”: permitir a uno hacer algo, o capacitar a uno a hacer algo.

En el ámbito organizacional y como herramienta estratégica para la gestión del talento humano, el empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

El empoderamiento en la gestión del talento humano genera beneficios como: aumentar la confianza de los integrantes de la empresa, aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, aumentar la creatividad, los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas, los empleados tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, se proporcionan ideas para la estrategia del negocio, se mejora la confianza en las comunicaciones y las relaciones, e incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

Para el logro de lo anterior las teorías organizacionales se han demarcado en una tendencia humanista, en el que prima el mejoramiento de las condiciones del ser humano en el trabajo, de igual forma para comprender el desarrollo del hombre como ser humano organizacional se hace necesario el estudio de distintas teorías e investigaciones que han planteado la relación hombre-trabajo.

Con base a esas teorías que durante el tiempo se han desarrollado, a continuación se relacionan los autores que han trabajado dentro de sus investigaciones, temas en los cuales el recurso humano se considera como parte importante para el logro de los objetivos:

4.1 Teoría de Taylor

Taylor basaba sus ideas en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero. Los conceptos del hombre como un ser racional y de la división del trabajo, permitieron a Taylor hacer caso omiso de las variables del comportamiento humano en las organizaciones. Además, sus ideas de un aumento del excedente se referían

sólo a valores monetarios, y sobreestimó el grado en que el jornal era la única preocupación de los trabajadores.

El taylorismo da origen a la teoría de la administración científica⁴, bajo la que opera la mentalidad de que tanto trabajadores como administradores apartan la vista de la repartición del excedente como cuestión de importancia primaria, y ambas vuelven la atención al aumento del tamaño del excedente hasta que éste llega a ser tan grande, que ya no hay necesidad de pelear sobre cómo se va a distribuir. Tanto trabajador como administrador comprenden que cuando empujan hombro a hombro en la misma dirección, el tamaño del excedente creado por el esfuerzo conjunto será realmente abrumador.

Dentro de los puntos que tiene como base Taylor para fundamentar su teoría se encuentran:

- Observar y analizar mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción. En otros términos, desarrollar una ciencia para la tarea de cada hombre - un modo óptimo.
- Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe seguir.
- Cooperar con el obrero para asegurarse de que el trabajo se hace como se ha descrito.
- Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

De acuerdo con la teoría de Taylor se hace visible únicamente al hombre “trabajador” como el ser que cumple con la tarea para lo cual fue preparado y contratado, una labor que es operativa y controlada en términos de tiempo y resultados óptimos que contribuyen únicamente a la empresa en generación de excedentes desde el punto de vista económico. Con Taylor se inicia el ver a los trabajadores como personas y tener en cuenta sus necesidades y trabajar en equipo para el logro de los resultados, es decir se inicia con el empoderamiento del empleado con sus funciones, ya que se les garantiza las

⁴ La administración científica busca implementar métodos científicos a los problemas de la administración para alcanzar la eficiencia. Su principal exponente y fundador fue un ingeniero norteamericano llamado Frederick W. Taylor. Su preocupación principal fue eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas y elevar los niveles de productividad.

capacitaciones y los recursos necesarios para llevar a cabo de la mejor manera sus funciones, claro está que en este tiempo se delegaban funciones operativas dado que todo lo relacionado con seguimiento, control, supervisión si era exclusivo de cargos altos.

4.2 Teoría de Henry Fayol

Como segunda teoría a tener en cuenta es la trabajada y definida por Henry Fayol en su obra “Administración General e Industrial”, dado que hace evidente su interés, no sólo por la productividad, sino por el bienestar de las personas, específicamente de los trabajadores. Además de referirse a la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, de dirección, la centralización, el orden; también estableció que se debe tener en cuenta para la administración adecuada de las personas:

- Un sistema de remuneración que sea justo y recompense el esfuerzo bien dirigido.
- Una cadena que permita escalar la autoridad y comunicación desde la posición más alta hasta las más bajas.
- Equidad, que en el sentido de justicia debe extenderse por toda la organización.
- Todo tipo de oportunidad para ejercer la iniciativa en todos los niveles de la organización.
- Fomento del espíritu de equipo. La cooperación en el trabajo es necesaria, y es preciso mantener buenas relaciones interpersonales.

Los planeamientos de Fayol permitieron avanzar de un pensamiento netamente materialista en términos de resultado a un escenario en que el hombre “trabajador” requería algo más que una designación de labores y una exigencia por el cumplimiento de metas, traslado esto a una ideología de ganar-ganar en donde la justicia, la cooperación y la igualdad jugaban un papel importante para desencadenar productividad y bienestar en las personas.

Así mismo es posible destacar dos elementos importantes en la teoría de Fayol en cuanto a los estilos de dirección: la capacidad técnica relacionada con el logro de los objetivos establecidos y la capacidad administrativa que se refiere a la forma como se trabaja con las personas para alcanzar los objetivo, dichas capacidades son complementarias.

El aporte de Fayol y sus seguidores, al igual que los trabajos de Taylor realizados previamente, y luego las teorías de la organización burocrática de Max Weber, se fueron perfilando como un preludio al surgimiento del humanismo⁵ en la gestión humana que va a caracterizar las teorías de la segunda mitad del Siglo XX y que comienzan a cristalizarse con Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Los aportes de Taylor y posteriormente de Fayol perfilaron el surgimiento del humanismo en la gestión humana surgiendo de allí investigaciones realizadas por Elton Mayo.

Con la teoría de Fayol se inicia todo lo relacionado con cultura organizacional y bienestar para el trabajador, se manejan conceptos de justicia, equidad y comunicación y todo esto con el fin de lograr los objetivos y metas planteados, con base a esto los trabajadores sentían que eran importantes para la empresa y son parte del logro de los resultados, se sentían empoderados con la ejecución de sus funciones y daban esa milla mas para lograr cumplir con las tareas, con el solo hecho de poder comunicarse con cualquier cargo dentro de la organización sentía que sus opiniones e ideas eran tenidas en cuenta.

4.3 Elton Mayo

En tercer lugar tenemos la teoría elaborada por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, quienes tuvieron como principal insumo para su elaboración lo que anteriormente trabajaron Taylor y Fayol, e iniciaron con una serie de investigaciones en la planta de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company entre 1927 y 1933, que puso en evidencia el fracaso del racionalismo y la necesidad de replantear una visión de ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales, inherentes a su naturaleza, y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva.

Los resultados originales de Hawthorne permitieron ratificar que adicional a las condiciones físicas del trabajo, existían otros factores que podían afectar el comportamiento de los obreros y la producción.

Inicialmente se analizó esta posibilidad examinando las relaciones entre la producción y ciertas condiciones de trabajo, tales como la duración de la jornada y de los períodos de descanso.

⁵ El humanismo, en general, es un comportamiento o una actitud que exalta al género humano. Bajo esta concepción, el arte, la cultura, el deporte y las actividades humanas generales se vuelven trascendentes.

Los investigadores encontraron que al variar las condiciones de trabajo, la producción seguía en aumento. Finalmente, ellos se plantearon la hipótesis de que el aumento de producción no era el resultado de las condiciones físicas del oficio, sino más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador, en particular, cambios en su motivación satisfacción y pautas de supervisión”.

Estas hipótesis llevaron a otras dos fases de investigación, en donde los resultados arrojaron la importancia de los factores sociales en el ambiente total de trabajo y el efecto de la organización social sobre los individuos. Los investigadores encontraron que la organización social a la que pertenecía el individuo se basaba en actividades y sentimientos que con frecuencia no guardaban ninguna relación con las políticas organizacionales formales.

Esta teoría relaciona el cumplimiento de las metas y objetivos, con el tema de cultura organizacional, y hace ver que una persona se siente a gusto y empoderado con su trabajo si las condiciones de trabajo son las adecuadas, si los recursos son los necesarios para el desarrollo de las actividades, esto hace sentir al trabajador que la compañía quiere que tengan el mejor ambiente de trabajo.

4.4 McGregor

Esta cuarta teoría se enfocó en proponer una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial, modificó el concepto planteado por Taylor del hombre en la organización y presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacó el desarrollo humano como finalidad primordial y resume su propuesta en las siguientes ideas:

- Participación activa de todas las personas involucradas.
- Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
- Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el seudoapoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.

- La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.

Estas teorías se tuvieron en cuenta dada su relación con el tema foco de esta investigación y esto permite conocer el papel del ser humano como ser social-organizacional dejando ver que desde que el hombre se hace consciente de sus necesidades básicas se vio obligado a conformar grupos en donde cada persona juega un rol que le permite avanzar dentro del grupo "sociedad", a medida que las sociedades se volvieron complejas al hombre se le hizo imprescindible incorporarse a organizaciones para lograr los medios que le permitieran subsistir, ya que dentro de una organización le es posible realizar tareas en donde desarrolla su fuerza física e intelectual, interactuando con otras personas, generando así un comportamiento individual organizacional.

Dentro del avance organizacional del ser humano se hace evidente un proceso denominado Empoderamiento que integra el liderazgo, la comunicación y los equipos autogerenciados que permiten la participación y acceso de todos los miembros del equipo a la información otorgando el desarrollo de habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar esta información en pro de la organización, delegando en el equipo poder y autoridad con el fin de generar un sentido de que cada uno es dueño de su propio trabajo, centrándose así en un ambiente de trabajo en donde la combinación de variables como la autonomía, las cargas de trabajo, el soporte de la organización, hagan que cada uno sienta que tiene influencia real sobre los estándares de servicio, calidad y eficiencia creando confianza en toda la organización acabando con el modo de pensar jerárquico tradicional, lo cual estimule la toma de decisiones propias sin perder de vista la misión y visión de la empresa, trazando metas específicas generando satisfacción laboral.

El Empoderamiento requiere para su desarrollo de principios que permitan mantener de manera eficaz el avance y permanencia de este proceso, dentro de los cuales se resaltan algunos:

- Asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- Definición de estándares de excelencia.
- Retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.

- Reconocimiento oportuno de los logros.
- Confianza en el equipo.
- Mejoramiento continuo.
- Trato digno y respetuoso.
- Proveer información y herramientas necesarias que faciliten la toma de decisiones.

El cumplimiento de los anteriores principios garantiza que el Empoderamiento como sistema de gestión del recurso humano genere los siguientes beneficios:

- Aumento y mejoramiento de la confianza y las comunicaciones de los integrantes de la empresa.
- Aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumento de la creatividad.
- Que los integrantes de la empresa compartan el liderazgo y las tareas administrativas.
- Que los miembros tengan facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- Que se proporcionen ideas para la estrategia del negocio.
- Incremento del entusiasmo y la actitud positiva.

Los beneficios planteados anteriormente respecto al Empoderamiento, quizás estén en contravía con los primeros planteamientos de la administración científica en donde se estudian las bases y las funciones de la administración tales como: planeación, dirección, organización y control, y en estas no se integra a las personas de mandos intermedios sino que dichas funciones son realizadas por los altos mandos o nivel directivo, sin embargo gerenciar con Empoderamiento hace adoptar conceptos que le permiten crecer y mejorar a la organización en términos competitivos al ser un estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos

y fortalece el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

De igual forma implementar el Empoderamiento como parte de la cultura organizacional conlleva a desarrollar valores en las personas que aseguren su compromiso, entre otros es importante tener en cuenta los siguientes:

- **Orgullo:** Sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- **Unión y Solidaridad:** Esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- **Voluntad:** Deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- **Atención a los detalles:** Hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan que inciden en la operación y en el cliente.
- **Credibilidad:** Confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

Lo anterior traduce al interior de la organización una cultura más creativa, más participativa y más sensible, haciendo que la estructura organizacional sea plana y flexible constituida por equipos de liderazgo fortalecidos por el conocimiento y por la comunicación, haciendo que los miembros no sólo ejecuten ordenes, sino también innoven y mejoren los productos y servicios constantemente logrando mejores resultados.

El Empoderamiento permite al equipo directivo concentrarse en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos de configuración de una cultura que sustente la excelencia.

Para realizar la medición del Empoderamiento a pesar de existir varias encuestas existe un método, denominado "7s" y aunque es poco conocido es interesante ya que estudia el comportamiento de siete factores organizacionales que son de importancia para determinar el nivel en el que se encuentra la organización con respecto al Empoderamiento los factores son habilidades, estilo, estrategia, valores, personal, estructura, sistemas (figura 1).

Figura 1 METODOLOGÍA 7s



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN CESAR, NIETO. L. (2011). TESINA CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA. MADRID: UNIVERSIDAD NEBRIJA.

El método de las 7s plantea que los cambios en la eficacia organizacional, son consecuencia de la relación de dichos factores y que lo más importante es la combinación de los mismos ya que esto y su aplicación permite optimizar los resultados.

Tener en cuenta los factores anteriores así como saber y conocer los beneficios que puede traer a las organizaciones la aplicación y desarrollo del Empoderamiento permite evidenciar la mejora del ambiente laboral y una estructura aunque menos robusta si puede verse como más estratégica ya que todos participan y ganan a través de sus propios logros en el desarrollo de su labor.

Atendiendo no solo a la necesidad de una estructura más flexible se encuentra en la actualidad como evolución a las teorías e investigaciones respecto del ser humano en la organización y aun basándose en una cultura humanista, la existencia de una metodología desarrollada por el Great Place to Work Institute, la cual permite conocer cómo las organizaciones están trabajando para cumplir criterios como confianza, camaradería entre otros, y

cómo estos elementos permiten identificar puntos a mejorar para contar con ambientes de trabajo sanos.

La metodología del Great Place to Work Institute, evalúa los siguientes elementos:

- **Credibilidad:** que esta relacionada con la aceptación de los líderes y de su estilo de liderazgo, se basa en la comunicación, competencia gerencial e integridad.
- **Respeto:** relacionado con la aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas, se fundamenta en el apoyo, participación y cuidado.
- **Imparcialidad:** relacionada con la ecuanimidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia en el trato.
- **Camaradería:** relacionada con la inteligencia emocional de los colaboradores y de los grupos entre si, basados en la fraternidad, hospitalidad y el sentido de equipo.
- **Orgullo:** relacionado con los sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización, orgullo por el trabajo, el equipo y la empresa.

La evaluación de dichos elementos está dada mediante la aplicación de una encuesta, la cual se realiza en las organizaciones que tienen como foco estratégico estar catalogadas como una de las mejores empresas para trabajar, esta encuesta se realiza de manera anónima e imparcial y sus preguntas se enfocan a conocer la percepción del colaborador en cada uno de los elementos descritos anteriormente. La encuesta se da a conocer en la figura 2.

Figura 2 GREAT PLACE TO WORK TRUST INDEX©.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE		GREAT PLACE TO WORK® TRUST INDEX©					
<p>Instrucciones: A continuación encontrará 76 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marque con una equis (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Piense en la empresa como un todo, no solo en su área en particular. Cuando en la afirmación se haga referencia a "los jefes", piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando en la afirmación se haga referencia a "mi jefe", piense en su jefe directo. Si usted siente que por alguna razón no puede identificarse con una afirmación, por favor déjela en blanco. Si se equivoca, rellene totalmente la casilla y marque con una equis (x) su nueva respuesta.</p>							
<p>Opciones de identificación: 1. Casi nunca es verdad 2. Pocas veces es verdad 3. A veces es verdad, a veces no 4. Frecuentemente es verdad 5. Casi siempre es verdad</p>							
			1	2	3	4	5
14	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos						
62	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él						
2	De acuerdo con mis responsabilidades y los planes de desarrollo, la Universidad me suministra los equipos necesarios						
23	Los jefes evitan el favoritismo						
29	Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor						
69	Mi jefe evita el favoritismo						
46	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo						
32	Los jefes cumplen con los compromisos que adquieren						
35	Los jefes hacen lo que dicen						
41	Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción						
71	Mi jefe cumple los compromisos que adquiere						
72	Mi jefe hace lo que dice						
73	Mi jefe conduce su proceso de forma competente						
25	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas						
70	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas						
21	Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua						
26	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada						
67	Mi jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua						
9	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente						
36	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo						
28	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad						
27	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar						
34	Las personas aquí se preocupan por las demás						
40	Aquí celebramos eventos especiales						
58	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura						
45	Los jefes conducen la Universidad de forma competente						
49	Los jefes conducen la Universidad de una forma honesta y ética						
74	Mi jefe conduce su proceso de una forma honesta y ética						
13	Cuando los colaboradores cambian de responsabilidad o área se les hace sentir rápidamente "en casa"						
39	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo						
55	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido						
1	Este es un lugar acogedor para trabajar						
3	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar						
7	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas						
19	Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes						
59	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas						
65	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes						
31	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo						
33	Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen						
37	Las personas son tratadas con justicia independientemente del nivel sociocultural						
42	Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas						
44	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual						
52	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa						
56	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica						
24	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad						
30	Aquí, a los colaboradores, le gusta venir a trabajar						
38	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí						
51	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo						
12	Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es un trabajo más						
17	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso						
57	Es entretenido trabajar aquí						
8	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa						
15	Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo						
22	Los jefes hacen partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo						
54	Mi participación aquí, es importante						
60	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa						
63	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo						
68	Mi jefe involucra a las personas en los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo						
4	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial						
10	Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional						
16	Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas						
47	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes						
61	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional						
64	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas						
5	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo						
6	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros						
48	Siento que estamos todos "en el mismo barco"						
43	A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal						
50	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador						
53	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal						
75	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador						
20	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea						
66	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea						
76	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar						
<p>PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS ¿Usted considera que existe algo especial en esta Universidad que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos:</p>							
<p>En su opinión, ¿que haría de esta Universidad un mejor lugar para trabajar?</p>							

FUENTE: CESAR NIETO LINCH, 2012

El análisis de esta encuesta lleva a la conclusión de que las preguntas formuladas están encaminadas a conocer cómo se siente el ser humano en el desarrollo de su labor, si los elementos credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo están siendo relacionados, aceptados e implementados en la labor diaria de todos los miembros de la organización, de igual forma en relación con el Empoderamiento en donde coinciden a la presente metodología los valores a desarrollar “orgullo y credibilidad”, es evidente como la satisfacción por hacer las cosas bien de la mano con la confianza otorgada en el desarrollo de una labor convierte un compromiso individual en uno grupal que afiance y reafirme el logro de los objetivos.

La importancia que se le da al cumplimiento de los elementos evaluados mediante la encuesta determina o no el éxito del ambiente laboral, el cual esta definido como las características que permanecen en el tiempo y son el diferenciador en términos de gestión humana de una organización a otra, dichas características dependen del liderazgo, las prácticas de dirección y la estructura en sí de la organización. Conocer la percepción de los colaboradores en una Compañía fortalece el diseño de estrategias que permiten la mejora del ambiente laboral, acciones que deben estar encaminadas a garantizar la aplicación de un modelo confiable con el fin de corregir y optimizar la calidad de vida de los colaboradores.

Es claro que aunque la preocupación principal de un excelente ambiente laboral recae sobre la administración, es responsabilidad de jefes y colaboradores acordar las acciones para mantener o mejorar el clima organizacional.

Por lo anterior es importante la definición de modelos por competencias donde se identifique claramente los perfiles y las características de las personas para asegurar el aprovechamiento del recurso humano y que este pueda desarrollar todo su potencial y conocimiento en pro de su perfil profesional y de los objetivos y metas de la organización; en el siguiente capítulo entraremos a conocer qué es y cómo se maneja el modelo por competencias y la importancia que este tiene como estrategia para la Gerencia del Recurso Humano.

5. MODELO POR COMPETENCIAS

En el marco de la Gerencia de Recursos Humanos, es importante que las compañías creen y desarrollen sus capacidades, competencias y características distintivas, todo esto como apoyo y soporte al cumplimiento de las metas y los objetivos, lo anterior se enmarca en un modelo de competencia donde se identifiquen claramente estos rasgos que los colaboradores de cada compañía deben tener o desarrollar para ubicarse de manera correcta dentro de la cultura y estructura de la Compañía.

5.1 HISTORIA DE LAS COMPETENCIAS

A partir del año 1973 cuando el Departamento de Estado Norteamericano⁶ decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, comenzó a estudiarse las competencias, y encomendaron para esta labor a David McClelland, profesor de Harvard reconocido como un experto en motivación.

El estudio se oriento a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, las cuales podrían determinar el éxito de su desempeño laboral; la variable principal a estudiar fue el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, luego de un largo periodo se comprobó que hacer bien el trabajo esta ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades.

En 1978 sobresale la obra de Gilbert “Human Competence Engineering Worthy Performance”, en la cual se vincularon conceptos de rendimiento y competencia. Definiendo así la competencia como una función de rendimiento valioso o en otras palabras la competencia estaría medida como el potencial de mejora del rendimiento, en donde esta relación esta vinculada con el resultado.

En 1982 se destacan los trabajos de Boyatzis quien afirmaba que las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo, de igual forma él identificó 18 competencias a las que le dio el estatuto de componentes de la personalidad, de igual forma confeccionó una lista de diez aptitudes y dos rasgos para distinguir a los directivos de éxito de los demás,

⁶ Departamento de Estado es la principal institución encargada de los asuntos exteriores de los Estados Unidos y el Secretario de Estado es el principal asesor del Presidente en materia de política exterior.

esta lista junto con otras propuestas de Schroder y Spencer en la que se recopilan competencias generales y características de distintas categorías de puestos de gestión, lo cual se denomina Modelo de Competencias.

La elaboración de perfiles de competencias para seleccionar a los directivos tuvo gran éxito entre 1980 y 1990, para esto se contó con aportes de varios investigadores como Finn, Klemp y Cockerill.

Durante el periodo de tiempo anteriormente referenciado se presentaron una serie de eventos que permitieron fortalecer y profundizar en todo lo relacionado a las competencias:

1983: McLagan publicó su estudio pionero sobre las competencias de los profesionales encargados del desarrollo del Recurso Humano. El alcance a este estudio se dio posteriormente en 1989 en la publicación “Models for HRD practice” en el cual se describen básicamente tres subcategorías: Formación y desarrollo, desarrollo organizativo y desarrollo profesional.

Lussier, Robert. (2005). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thomson Editores.

1984: Raven publica “Competence in Modern Society” donde propone aplicar definitivamente el concepto de competencia al ámbito laboral.

1986: Gran Bretaña crea el “Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales⁷” donde las NVQ (National Vocational Qualifications⁸) establecen las competencias y los niveles de estándar de rendimiento de las diversas profesiones o sectores ocupacionales.

A pesar de las investigaciones y estudios en los años 80, en esta década decayó temporalmente el interés en la formación basada en competencias, sin embargo volvió a resurgir mediante el desarrollo de los trabajos de Prahalad y Hamel, quienes en 1990 afirmaron que las organizaciones debían

⁷ La creación de Cualificaciones Profesionales Nacionales (“*National Vocational Qualifications*”- NVQs), basadas en competencias, se produce en el Reino Unido como respuesta a las necesidades de un mercado laboral que requería trabajadores con mayor capacidad para la movilidad, y un mayor poder de adaptación a los cambios de la economía que tuvieron lugar en la década de los 80.

⁸ Nacional de Cualificaciones Profesionales (NVQ) son los premios de trabajo con sede en Inglaterra, País de Gales y de Irlanda del Norte que se logran a través de la evaluación y la formación. Para lograr una NVQ, los candidatos deberán demostrar que tienen la capacidad (competencia) para llevar a cabo su trabajo con el estándar requerido. National Occupational Standards NVQ se basan en las normas profesionales nacionales que describen las competencias de los esperados en cualquier puesto de trabajo determinado.

evaluarse por su capacidad para definir, cultivar y explotar las competencias básicas, las cuales constituían un tema de aprendizaje colectivo en una organización, en particular en relación con la forma de integrar diferentes técnicas de producción y coordinar múltiples fuentes de tecnología, en conclusión a estos dos investigadores se les atribuye el éxito de la introducción del concepto de competencia en la estrategia corporativa.

En la década de los 90, adicionalmente al aporte de Ulrich quien publicó “Human Resource Champions” e instaló la discusión sobre el rol de Recursos Humanos como socio estratégico y coloca las competencias como un área clave de gestión, también existieron los siguientes aportes:

1996: Levy Leboyer publica “Gestión de las Competencias”. Traducido rápidamente al castellano se transforma en una de las primeras obras sobre el tema en nuestro idioma. El estudio terminológico de la palabra “competencia” pone sobre el tapete que no todos hablamos de lo mismo.

Levy-Leboyer contradice a McClelland ya segura que la inteligencia y las aptitudes medidas mediante pruebas predicen el desempeño⁹.

1997-2000:

Mertens publica “Competencia laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos” donde realiza una revisión y clasificación de los modelos existentes.

Goleman publica “Emotional intelligence” donde re-edita la crítica original de McClelland a cerca de la incapacidad predictiva del IQ sobre el desempeño.

5.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Tomando como referencia todo el desarrollo e historia que ha tenido el concepto de competencia durante las décadas 70, 80, 90 y principios del 2000, donde muchos autores profundizaron y desarrollaron diferentes conceptos y modelos, se puede decir que las competencias son características personales que predicen el desempeño excelente o superior.

⁹ Presentación Modelo por Competencias, Cesar Nieto Licht, Julio 2010

Estas características están asociadas a conductas que se observan con mayor frecuencia, en diversidad de situaciones y con mejores resultados, teniendo en cuenta variables que se obtienen de las diferentes áreas o habilidades que los seres humanos diariamente trabajan, para esto se describe lo siguiente:

5.2.1 Requisitos. Para que una persona sea considerada como “competente”, debe reunir algunos requisitos que están enfocados en tres áreas:

- El saber. Esta enmarcado en el área del conocimiento de la función. Cubre los aspectos de información acumulada en la especialidad que desarrolla la persona, esto por estudios teóricos de los conceptos principales de su área de desempeño.
- Saber hacer. Aquí se encuentran las habilidades de la persona así como el uso de los procedimientos para realizar su función.
- Saber convivir. Llamado también el “saber ser”, se refiere al trato con otras personas, aquí el concepto de “Inteligencia Emocional” esta muy presente. Algunos estudiosos consideran que en esta parte en donde McClelland y Daniel Goleman coinciden.

5.2.2 Clasificación. En cuanto a la clasificación de las competencias a continuación se presentan algunas:

- Competencias Diferenciadoras. Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

- Competencias de Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

- **Competencias Primarias.** Son aquellas que se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo).
- **Competencias Secundarias** cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.
- **Competencias Genéricas:** Son referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.
- **Competencias Estratégicas.** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- **Competencias Intratégicas.** Son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipos.
- **Competencias Específicas.** Destinadas a funciones o tareas específicas. Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

5.3 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS

Una vez se ha visto la historia y la conceptualización de un modelo por competencias, es importante explicar la importancia de implementar un modelo por competencias y que tener en cuenta para su implementación.

5.3.1 ¿Para que Implementar un Modelo por Competencias? La implementación del modelo permitirá:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.
- Garantizar objetividad en todos los procesos de gente en la organización.
- Tener reglas de juego claramente definidas y en el que cada empleado pueda liderar su carrera en una organización rica en oportunidades.
- Comparar el desempeño actual Vs. El desempeño esperado.
- Vincular entrenamiento a las conductas esperadas en cada rol o cargo.
- Trabajar en comportamientos y habilidades clave para el éxito personal.
- Conocer fortalezas y áreas de mejoramiento de una manera objetiva y crítica.

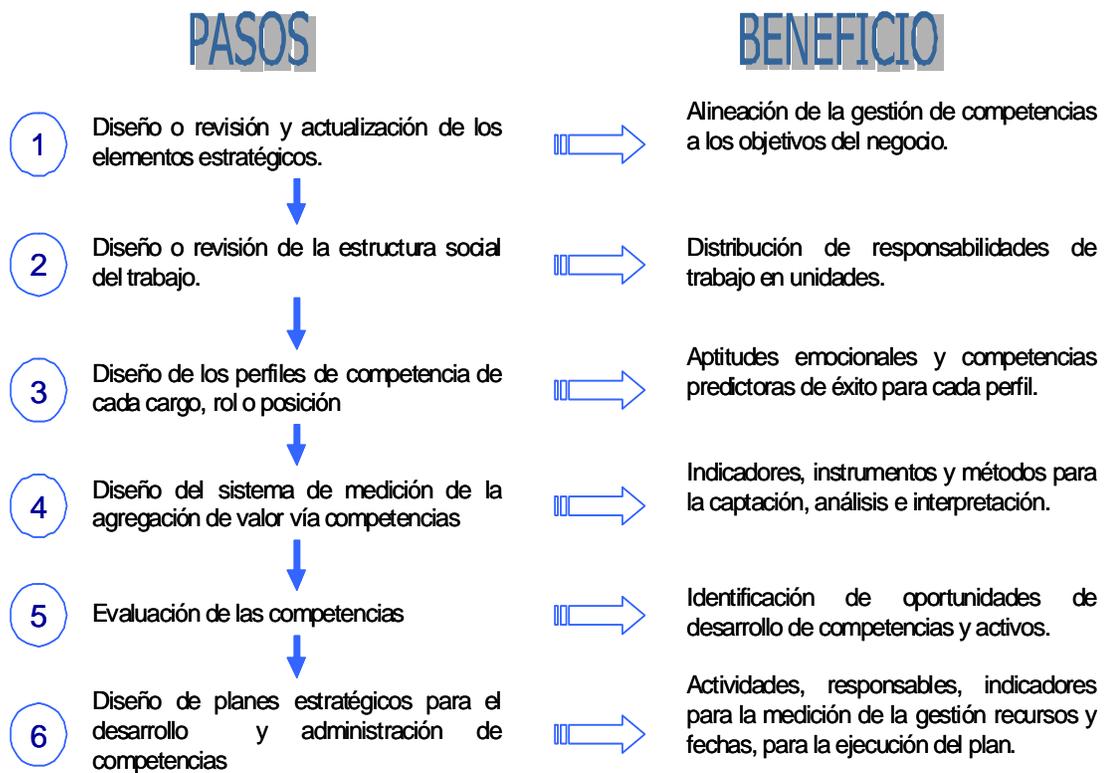
5.3.2 Requisitos de Implementación:

- Compromiso de la alta gerencia.
- Claridad en la Estrategia de Negocio.
- Expectativas frente al proyecto: Qué voy a lograr.

- Claridad de los roles críticos sobre los que se van a realizar modelos.
- Retos e Impacto del cargo en el negocio.
- Construcción de Modelos de competencias alineados con la estrategia del negocio
- Alineación de los procesos de gestión Humana

5.3.3 Pasos para la Implementación

Figura 3 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN CESAR, NIETO. L. (2011). TESINA CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA. MADRID: UNIVERSIDAD NEBRIJA.

5.4 IMPACTO DEL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Margaret Butteriss (2001) indica que cualquier iniciativa de competencias, para tener éxito, debe vincular claramente las competencias a la intencionalidad estratégica de la organización, y es importante decidir donde enfocar las actividades de desarrollo del modelo por competencias, lo anterior se detalla en la tabla 1.

Tabla 1 - Donde enfocar el Desarrollo del Modelo por Competencias.

Énfasis del desarrollo del modelo de competencias	Ventajas	Limitaciones
Trabajo individual o familia de trabajos	Competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos específicos. Ideal para captación y selección de solicitantes a ocupar cargos vacantes específicos.	Puede reforzar límites territoriales entre personas o equipos. Potencial de falta de coherencia en competencias entre familias de trabajo
Rol o nivel	Identifica las competencias claves requeridas en un rol o nivel frente a una función o trabajo. Proporciona la base de la vinculación de competencias a la evaluación y el pago del trabajo. Fomenta el movimiento entre funciones dentro de un rol o nivel.	Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles. Potencial de perder la singularidad de funciones o trabajos individuales.
calve	Pone énfasis en los comportamientos claves requeridos por todos los puestos de la organización. Refuerza y respalda los valores organizacionales	No se centra en requisitos del trabajo o rol individual. Uso limitado para capacitación y gestión por resultados a no ser que se combine con otros enfoques.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MARGARET BUTTERISS (2001)

Luego de definir el enfoque se procede a reunir una junta de expertos con el fin de comprender las responsabilidades y competencias claves presentes y futuras, requeridas para conseguir resultados de éxito. Adicionalmente se deben incluir métodos auxiliares que validen el modelo por competencias como lo es entrevistas de acontecimiento de conductas, cuestionarios de evaluación de competencias y grupos de atención.

Una vez se ha definido y aprobado un modelo por competencias su utilización más corriente está enfocada a procesos de recursos humanos como la selección, capacitación y gestión por resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior los procesos de selección en la organización basados en un modelo por competencias, puede considerarse como una ventaja competitiva, ya que permite reducir considerablemente el índice de rotación de personal, incrementa la satisfacción en el trabajo, reduce la curva de aprendizaje y mejora la productividad, dado que cuenta con las competencias para el desarrollo de sus funciones e incrementa la objetividad para la decisión de contratación.

Para el diseño de un sistema de selección y capacitación de personal en una organización Butteriss (2001) considera que se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- Desarrollar un modelo de competencias.
- Desarrollar la arquitectura del sistema.
- Seleccionar herramientas de evaluación.
- Diseñar el proceso de evaluación.

Para la gestión por resultados las competencias se utilizan para emparejar a los candidatos con los puestos de trabajo, una vez se ocupa el puesto se continúa respaldando las competencias individuales para asegurar el éxito futuro en el rol, es importante para la gestión por resultados tener en cuenta los siguientes enfoques descritos por Butteriss (2001):

- Enfoque guiado por la dirección.
- Enfoque de proceso compartido.
- Enfoque guiado estratégicamente.

Alcanzar los máximos resultados con el apoyo de un modelo por competencias, es desafiar las ideas actuales sobre cómo obtener los máximos beneficios, es entender que los resultados sobresalientes no es la cima a alcanzar, si no el compromiso y la entrega con la que se realizan las actividades del día a día. Los resultados excelentes se logran apoyando a los colaboradores a adquirir y desarrollar la competencia de aprender.

El modelo de competencias es una herramienta útil para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos de las áreas de selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación, posibilitando realizar su gestión de manera integrada.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que no sólo se cuenta con la descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta forma, el proceso de selección está con base a las competencias críticas de un cargo, prediciendo con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista y afinando la determinación del tipo de metodología de evaluación a realizar.

Actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias.

La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades

Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables, las organizaciones tienen un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.

Una de las potencialidades más importantes de la gestión por competencias se traduce en la posibilidad de utilizarla como herramienta para la promoción y desarrollo interno. Los sistemas tradicionales, que describen los cargos sólo en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades, no permiten realizar una comparación directa entre cargos distintos ya que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros. En cambio, con la metodología de elaboración de perfiles de competencia, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque con niveles requeridos distintos.

De tal forma, si se desea proyectar a cierta persona para poder ocupar un cargo determinado en el futuro, es posible comparar su perfil de competencias con el que requeriría en aquella nueva posición y planificar su capacitación y formación de acuerdo a las brechas existentes e inversamente, si existe un cargo vacante se puede determinar qué personas de la organización ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para él.

La gestión por competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización. Precisamente la gestión por competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos "evaluación de metas" y "evaluación de competencias" para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto sino también en el largo plazo.

Finalmente, la gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día. Dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores.

Es importante decir que con un modelo de competencias podemos tener claramente un análisis de desempeño en las Organizaciones, ya que las funciones del personal pueden ser medidas con base a unas competencias definidas para cada uno de los niveles jerárquicos que tiene la Compañía.

Tradicionalmente se cree que la aplicación de las Evaluaciones del Desempeño se realiza solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación es mucho más importante y tiene otras

implicaciones en la relación jefe - colaborador, así como en la relación trabajador - organización hacia la búsqueda de objetivos comunes.

Bajo este argumento se pretende examinar la importancia de un enfoque novedoso sobre la evaluación del desempeño que apoyado en El Modelo de Gestión por Competencias como marco de acción gerencial innovador permita a las organizaciones de hoy entender que todo trabajador debe enlazarse a la motivación humana traducida en las necesidades de logro, afiliación y poder, para lograr el interés recurrente en el logro de un objetivo basado en un incentivo natural y un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos de los hombres que laboran para las organizaciones.

La importancia de la evaluación por competencia permite obtener un sin número de beneficios como lo son entre otros:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral.
- Su resultado puede ser o no competente.
- Aumenta el compromiso y la pertenencia del personal y a redireccionar los esfuerzos para el logro de los objetivos.
- Mejora en la comunicación dentro de la organización y las relaciones interpersonales, dado que el jefe es un motivador para sus colaboradores.
- El compromiso de la gente tiene un enfoque hacia la definición y consecución de metas.
- La Compañía se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse la alta gerencia y los niveles de mando medio, exigidos a dar respuesta para la consecución y logro de las metas.
- Es un componente importante para la medición del clima organizacional, ya que permite a los Colaboradores participar de manera directa en la proposición y logro de metas.
- Soporta el objetivo de toda Organización de funcionar con Autocontrol, Autogestión, Autoevaluación y Autonomía en general.

- Es el propio colaborador el que identifica sus puntos débiles y se apoya en su Jefe en los planes de acción para mitigar y/o controlar esas debilidades.

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño constituye uno de los métodos de la Gerencia de Recursos Humanos cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy, por cuanto su examen sistemático del desempeño de los trabajadores en sus puestos permite evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional. El resultado obtenido, de este proceso permite a la Gerencia de Recursos Humanos y a la organización establecer estrategias de cambio que permitan desarrollar aprendizajes que vayan en pro de los objetivos propuestos al trabajador.

Así mismo, toda Compañía debe contar con un sistema formal de Evaluación del Desempeño que contribuya a valorar el proceso de sus trabajadores en la organización.

Una herramienta importante que apoya la evaluación por competencias es la metodología 360°, las organizaciones han comenzado a recurrir a varias herramientas. Dentro de las opciones existentes, una ha llamado la atención del mundo corporativo, la Evaluación 360°, una metodología que posibilita optimizar la productividad y prevé la participación de todas las personas, que interactúan con el colaborador evaluado.

La metodología 360° consiste en retroalimentar ampliamente al empleado, dando participación a los Gerentes, Jefes, Subordinados y colegas; en ocasiones se tiene en cuenta la opción de incluir proveedores y clientes, esta metodología también se conoce como el método integral, ya que permite dar a conocer al evaluado una perspectiva de su desempeño lo más adecuada y amplia posible, los beneficios que esta metodología puede generar para la evaluación del desempeño en una organización es la siguiente:

- Evaluación amplia al recolectar información de varios grupos de interés.
- Mejora en la calidad de la información recolectada.
- Gran oportunidad para identificar las brechas en el desempeño.
- Credibilidad y objetividad en la información recolectada ya que esta proviene de varios grupos de interés.
- Incentiva a los empleados enfocándolos en su desarrollo.

¿Cómo opera la metodología 360°?

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de sistemas informáticos que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia Organización a través de su área de ingeniería y sistemas diseña su propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad.

Basado en lo anterior las Compañías que tengan definida para sus colaboradores la competencia de Empoderamiento, tienen un valor agregado, ya que tiene un plus en el mercado porque puede obtener beneficios en los resultados y en el logro de los objetivos establecidos, teniendo claro que para que todo esto tenga una base sólida y se mantenga a través del tiempo, se debe soportar en metodologías como el mejoramiento continuo y herramientas de evaluación como 360°, las cuales permiten controlar de manera permanente el modelo y asegurar que sea una estrategia que genera valor. Todo esto permite establecer equipos de trabajo con empoderamiento lo cual genera para la Compañía los siguientes beneficios:

- Personal con la facultad de evaluar y mejorar la calidad del desempeño y la comunicación.
- El liderazgo es compartido entre los diferentes miembros de la organización y así mismo las diferentes tareas asignadas.
- Personal con capacidad para la generación de ideas para la estrategia del negocio.
- Personal creativo, flexible y con fácil adaptación al cambio.
- Facilidad en el trabajo en equipo entre la misma área y las demás áreas de la Compañía.
- Cuentan con actitud positiva.

En el mercado existen muchas empresas que dentro de sus objetivos han definido la Gestión por Competencias que les permita el control y el mejoramiento de sus procesos y sobre todo una cultura que apoye el logro de las metas y objetivos definidos.

Como soporte a la gestión por competencias las organizaciones definen un diccionario de competencias, en donde se enmarcan las características que deben tener los empleados, teniendo en cuenta los diferentes grados jerárquicos, dando la importancia a todos los empleados independientemente de su cargo o sus funciones.

El diccionario de competencias lo establecen las organizaciones con el fin de determinar las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función, teniendo en cuenta que estas se pueden dividir en técnicas, de conocimiento o de gestión.

Tradicionalmente los diccionarios de competencias se dividen en niveles Ejecutivos, Mandos Medios y Operativos, teniendo en cuenta que esta información está ligada a la razón de ser de la Organización y de los objetivos que esta tenga.

A groso modo las organizaciones tienen en cuenta para la definición de su diccionario de competencias la siguiente información:

- La Visión y Misión de la Organización.
- Competencias definidas por alta dirección.
- Implementación piloto de las competencias en el grupo gerencias de la Compañía.
- Seguimiento y validación de las competencias.
- Modificación y ajuste de los procesos de recursos humanos teniendo en cuenta la gestión por competencias.

Dada la importancia que tiene un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, y teniendo en cuenta que en dicho modelo se encuentra definida la competencia de Empoderamiento, como una característica diferenciadora dentro del personal de su organización, a continuación se relacionan tres compañías que han implementado lo anterior factor diferenciador en las personas que trabajan en esas empresas.

La primera es la Universidad EAN, la cual tiene definido para su personal, un diccionario de competencias el cual es descrito para todos los cargos, antes de relacionar las competencias que la universidad tiene definidas, es importante conocer su razón de ser ya que esto nos permite evidenciar que esas competencias estas enfocadas a la misión y visión de la Universidad.

Universidad EAN.

Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión.

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Dentro de sus principios tiene uno importante y es el siguiente "La Institución considera como su principal activo a sus grupos humanos: profesores, alumnos, ex alumnos y cuadros administrativos. Por consiguiente, propiciará un ambiente adecuado para su desarrollo personal, para el estudio y para el mantenimiento de un espíritu de convivencia y de fraternidad".

El modelo por competencia de la universidad EAN, está soportado con un diccionario de competencias, con el cual se hace seguimiento y se evalúa el cumplimiento de los objetivos de sus Colaboradores, y se determinan las acciones de mejoras y los planes de acción para el correcto desempeño de las actividades.

Tabla 2 - Universidad EAN - Diccionario de Competencias Genéricas de Gestión.

"Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito." Aristóteles

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS SEGÚN NIVEL DE DESARROLLO
EMPRENDIMIENTO	Capacidad para idear y poner en marcha soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteadas por su entorno, buscando activamente oportunidades de proyectos y de negocios que generen impacto organizacional dentro de un marco de innovación, diferenciación y autonomía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transforma ideas en realidades: genera nuevas oportunidades y aporta soluciones alternativas a los problemas presentados en su cargo. 2. Introduce novedades y soluciones diferentes para mejorar el desempeño de su cargo 3. Se anticipa a los acontecimientos con una visión de mediano plazo, actuando para crear oportunidades o evitar problemas. 4. Incorpora prácticas con estándares de alta calidad en sus procesos, optimizando el uso de recursos y la satisfacción del Cliente. 5. Genera valor a la organización por medio de sus proyectos, buscando transformaciones a largo plazo. 6. Desarrolla e implementa proyectos o negocios que generan ventaja competitiva sostenible para la Institución.
ORIENTACION AL CLIENTE	Es la capacidad de conocer, resolver y satisfacer, con un alto estándar de calidad, las necesidades y expectativas presentes y futuras del Clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica en sus relaciones interpersonales una actitud amable, cálida, honesta, de escucha empática y de servicio. 2. Soluciona los problemas de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su resolución. 3. En sus soluciones aplica el modelo de Efectividad: Eficiencia en el manejo de los recursos y Eficacia en la satisfacción del cliente.

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Conoce claramente a su cliente e interactúa con él para mejorar consistentemente la calidad de su producto/servicio. 5. Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el cliente, para atender sus necesidades. Busca obtener beneficios a largo plazo para y con el cliente. 6. Contribuye a desarrollar una cultura del cliente en la organización.
ORIENTACION A RESULTADOS	<p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con calidad, oportunidad y sentido estratégico. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantea sus objetivos con altos estándares de desempeño: establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables. 2. Cumple sus compromisos, alcanzando los resultados y logrando los indicadores establecidos para su puesto de trabajo. Es autoexigente y disciplinado. 3. Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos a sus avances y a los de su equipo. 4. Administra los procesos a cargo alcanzando la satisfacción de sus clientes y generando valor a la organización. 5. Consigue mejorar los resultados de la organización, mediante la implementación de nuevos modelos, productos, servicios o líneas de negocio 6. Evalúa y pone en marcha amplios sistemas y redes que impactan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO	<p>Es la capacidad de vincular la misión y visión de largo plazo de la organización al trabajo diario; va desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en los planes estratégicos y cómo éstos a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende las políticas de la organización. Actúa de acuerdo con los objetivos definidos por la organización. 2. Define las prioridades de su trabajo de acuerdo con los objetivos planteados por el negocio. Entiende cómo los cambios y tendencias del entorno tienen implicaciones en su área de trabajo. 3. Desarrolla objetivos a corto y mediano plazo. Identifica los asuntos organizacionales más importantes en el corto/mediano plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas. 4. Tiene una visión global, identificando oportunidades o proyectos de largo plazo. Entiende la correlación existente entre las variables del entorno, logrando tener una perspectiva integrada de su impacto en su área de gestión. 5. Impulsa cambios en las políticas, procesos y métodos en respuesta a futuras tendencias o desarrollos en el sector y el negocio. Anticipa posibles cambios en el entorno del negocio proponiendo diferentes escenarios de acción. 6. Reestructura el área, proceso y/o la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo. Establece un plan de acción para alcanzar un objetivo o visión a largo plazo, incluyendo múltiples escenarios y planes de contingencia, con base en su conocimiento del entorno, identificando problemas potenciales o posibilidades futuras de negocio.
LIDERAZGO	<p>Capacidad para desarrollar un espíritu de cooperación, cumplimiento y compromiso con su grupo de influencia, guiándolos y orientándolos hacia el logro de los resultados propuestos, bajo un ambiente de respeto, exigencia personal y profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En las diferentes actividades de su trabajo, define los roles, objetivos y tiempos, controlando el cumplimiento de las metas y la participación de los miembros. 2. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas. 3. Establece claramente directivas; Define objetivos prioridades y los comunica. 4. Lidera con el ejemplo y no sólo con la palabra. Sabe representar a su equipo porque sus miembros lo consideran técnica y personalmente competente. 5. Logra que la gente dé lo mejor de sí, conforma equipos de alto desempeño orientados a resultados, desarrollando las competencias de los miembros del equipo y generando ambientes sanos de trabajo. 6. Desarrolla integralmente a sus colaboradores, siendo exigente y generoso con el coaching suministrado. Reconoce e incentiva los comportamientos esperados: retroalimenta de forma oportuna y honesta los logros individuales y los del equipo.
NEGOCIACIÓN Y RELACIONES	<p>Es la capacidad para concretar acuerdos y alianzas que generen valor, solucionar problemas, conflictos o diferencias, Creando ambientes propicios de colaboración y logrando</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escucha activamente y demuestra entendimiento de los intereses de ambas partes.. 2. Expone claramente sus puntos de vista e invita a que la otra parte exponga los suyos. 3. Hace propuestas consistentes con los valores y cultura de la otra parte.

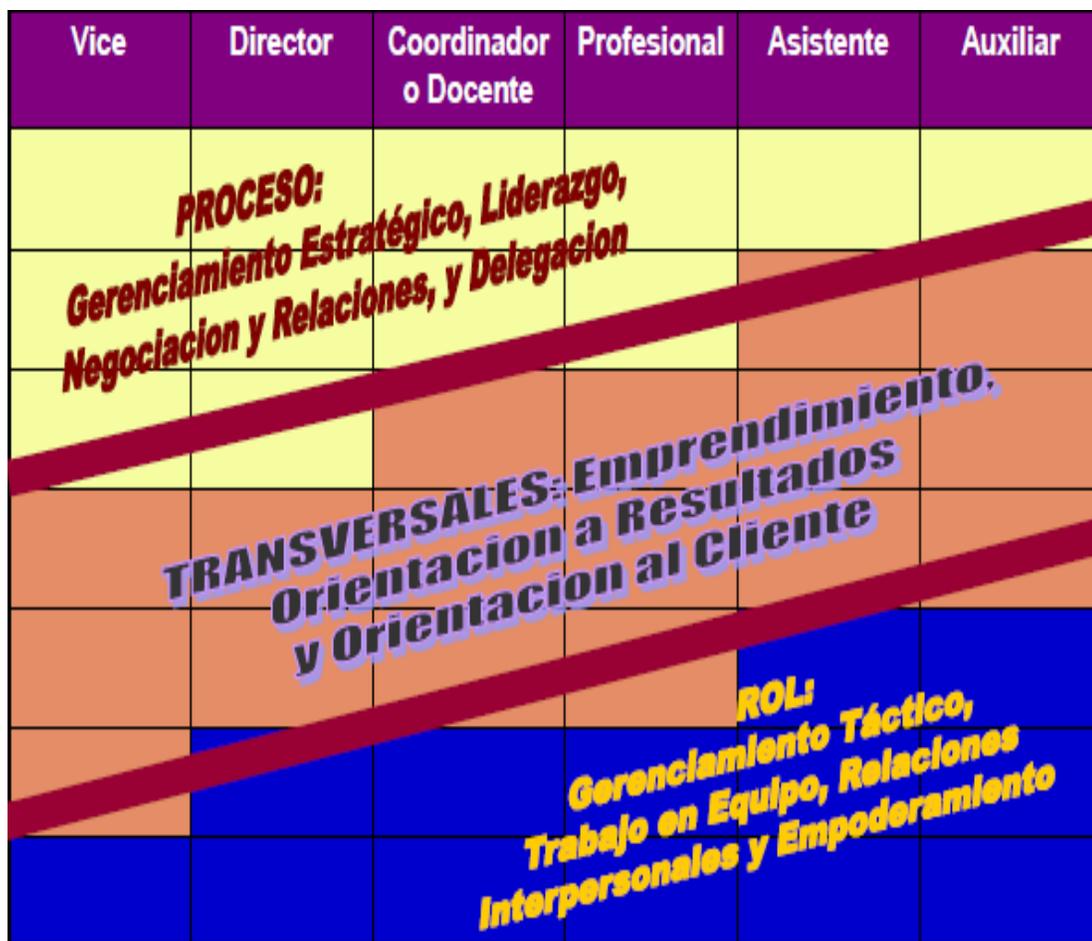
	compromisos duraderos de ganancia mutua, que fortalecen las relaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Compromete a la otra parte en la búsqueda conjunta de un acuerdo justo y ventajoso para ambos 5. Obteniendo acuerdos satisfactorios para ambas partes basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidas y consistentes. "Duro con el problema, suave con la persona". 6. Obtiene negocios estratégicos para la Institución. Crea y mantiene una red de contactos con personas y organizaciones que son o serán útiles para alcanzar las metas de la organización.
DELEGACION	Es la capacidad generar compromisos mutuos sobre los resultados deseados, las directrices, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias en la asignación de responsabilidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica a sus colaboradores lo que espera de ellos de forma positiva. 2. Asigna responsabilidades y recursos necesarios. 3. Conoce las cualidades y competencias de cada uno de los integrantes de su equipo. 4. Monitorea el desempeño de acuerdo con el nivel de madurez del colaborador y presta asesoría oportuna. 5. Demuestra confianza en las competencias de sus colaboradores para lograr objetivos retadores. 6. Valora las capacidades de las personas a su cargo, delegando autoridad y responsabilidades, para que éstas se desempeñen autónomamente.
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para construir relaciones de respeto, colaboración, cooperación y crecimiento con otras personas para conseguir resultados comunes y compartidos dentro de un equipo de trabajo, valorando las diferencias, reconociendo las competencias de cada uno y logrando sinergia en los resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene claridad sobre los objetivos del equipo y participa en sus actividades cumpliendo sus compromisos y compartiendo información pertinente. 2. Reconoce los aportes, valora las diferencias y respeta los diferentes puntos de vista, trabajando en cooperación, más que competitivamente. 3. Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones, proporcionando un ambiente de responsabilidad compartida. 4. Actúa activamente para resolver los conflictos que se dan dentro del equipo y construir soluciones integrales. 5. Aporta soluciones viables para impulsar el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo y para mantener su reputación frente a terceros. 6. Crea sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir oportunamente los objetivos y satisfacer a los clientes.
GERENCIAMIENTO TACTICO	Capacidad de orientar las actividades diarias en la dirección determinada por los resultados de los procesos y el mejoramiento constante de la calidad de su trabajo y de sus competencias. Implica establecer prioridades, fijar objetivos, hacer seguimiento al cumplimiento de los mismos y manejar el cambio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce los principios, objetivos y el alcance e impacto estratégico de su ROL, dentro de la cadena de valor de la Organización. 2. Planifica su desempeño, alineando los objetivos de su ROL con los planes de la organización. 3. Planifica, ejecuta, evalúa y mejora sus actividades para garantizar el control de calidad de sus servicios y resultados. 4. Actúa rápida y decididamente frente a las crisis y problemas y adopta las soluciones prácticas más convenientes. 5. Realiza su trabajo con altos estándares de calidad, concentrándose en mejorar los indicadores de su rol y del proceso, con una visión amplia de su marco de acción. 6. Posee la capacidad de entender aspectos complejos y la habilidad para mantener alto desempeño en situaciones cambiantes y con interlocutores muy diversos.
RELACIONES INTERPERSONALES	Capacidad de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. 2 Demuestra una actitud de escucha y hace preguntas pertinentes, para expresar conceptos de manera objetiva y honesta. 3 Se refiere a las demás personas en términos constructivos y positivos, por lo cual genera confianza y trasmite energía positiva. 4 Es prudente, reservado. Concentra sus acciones y comentarios en los aspectos organizacionales y no en los aspectos personales. Evita participar en rumores. 5 Crea relaciones y contactos que lo mantienen informado, le ayudan a descubrir oportunidades y le facilitan el logro de sus proyectos. 6 Negocia y resuelve desacuerdos, orientándose a mejorar el clima organizacional y la calidad de las relaciones.

<p>EMPODERAMIENTO</p>	<p>Capacidad de asumir procesos de autodesarrollo que implica prepararse adecuadamente y evidenciar un desempeño sostenible que le permita asumir nuevos retos y responsabilidades en la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tiene autoestima y confianza en sí mismo, demostrándolo cuando emite sus opiniones y sugerencias. 2 Identifica oportunidades de mejora en su desempeño actual para asumir mayores retos con efectividad. 3 Busca desarrollar sus competencias, crecer y cambiar para recibir mayores responsabilidades. 4 Manifiesta el deseo de asumir nuevas responsabilidades y lo demuestra con acciones convincentes 5 Actúa con autonomía y toma decisiones acertadas frente a situaciones imprevistas o de riesgo. 6 Se preocupa por desarrollar su potencial mediante el aprendizaje y el desempeño, generando beneficios para la organización.
------------------------------	--	--

Fuente: CESAR NIETO LINCH, 2012

Y con base a ese diccionario de competencias se tiene definida la siguiente grafica como modelo por competencias para la Universidad EAN:

Figura 4 DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS CLAVES UNIVERSIDAD EAN



FUENTE: CESAR NIETO LINCH, 2012

Con base a la información que está en la Tabla 2, se dice que para la universidad EAN, en los procesos y el rol definido para sus cargos, la delegación y el empoderamiento son características que el personal que labora en la Institución debe tener o desarrollar para la ejecución de sus funciones, al observar el diccionario se pueden ver aplicadas esas competencias de las siguiente manera: comportamientos asociados 1 y 2 son para el personal operativo, los comportamientos 3 y 4 para el nivel de mandos medios y los comportamientos 5 y 6 para la alta gerencia.

Multinacional de Telefonía Fija y móvil.

La siguiente compañía que se investigo para evidenciar la aplicación del diccionario de competencias y la definición de empoderamiento como una de ellas, es una multinacional de telefonía móvil, en la cual podemos evidenciar que tiene definido un modelo de gestión por competencia el cual se ha trabajado por más de 5 años y que se soporta por las competencias establecidas por la alta dirección y que son el pilar para el desarrollo de las competencias.

El Diccionario de Competencias de esta importante multinacional de telefonía esta descrita en las siguientes imágenes:

Figura 5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPAÑÍA DE TELEFONÍA

Índice de Competencias Generales	
01	01. Compromiso con nuestros clientes
02	02. Flexibilidad
03	03. Comunicación y relaciones transparentes
04	04. Colaboración
05	05. Compromiso con el desarrollo de las personas
06	06. Contribución a resultados
07	07. Innovación
08	08. Liderazgo de equipos
09	09. Visión de Negocio

01. Compromiso con nuestros clientes

Resumen: ¿Analiza, comprende y trata de superar las expectativas del cliente?

- Definición:
 - Trabaja para satisfacer a sus clientes internos o externos, anticipando sus necesidades y superando sus expectativas de servicio

Escala (no directivos)

1 Responde adecuadamente a las peticiones del cliente

- Está disponible cuando el cliente le solicita.
- Escucha con atención y utiliza un tono de voz adecuado al atender al cliente.
- Se preocupa por dar respuesta a tiempo, evitando retrasarla innecesariamente.

2 Comprende sus necesidades comprometiéndose con el cliente.

- Cumple con los compromisos, no prometiendo cosas que no están a su alcance.
- Se esfuerza por adaptar la respuesta a las necesidades del cliente (int/ext).
- Dedica tiempo a comprender al cliente con el fin de evitar precipitaciones o malentendidos.

3 Anticipa las necesidades del cliente.

- Sin que haya sido demandado directamente por el cliente, le ofrece productos o servicios que dan respuesta a sus necesidades.
- Previene al cliente de posibles problemas u oportunidades.
- Ante necesidades habituales se anticipa en la respuesta.

4 Supera las expectativas del cliente.

- Mejora la respuesta que el cliente esperaba en tiempo o en calidad.
- Da respuesta a varias necesidades del cliente con una única solución.
- Oferta soluciones que supongan un beneficio para el cliente.

5 Fideliza al cliente a largo plazo.

- Ayuda al cliente a determinar qué necesita su negocio.
- Establece con el cliente alianzas a largo plazo buscando un beneficio mutuo.
- Actúa como asesor de confianza involucrándose en el proceso de toma de decisiones del cliente.

Escala (directivos)

- Entiende, se anticipa y provee soluciones a las necesidades y expectativas de los clientes

- Trabaja con sus clientes, evaluando problemas y compartiendo responsabilidades

- Piensa los procesos, sistemas y relaciones en función de la satisfacción de los clientes

Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente

02. Flexibilidad

Resumen: ¿Apoya, impulsa y se adapta fácilmente a los cambios?

- Definición:
 - Se muestra abierto a incorporar nuevas ideas, sistemas o métodos de trabajo, apoyando e impulsando la gestión del cambio para afrontar los retos y necesidades del negocio.

Escala (no directivos)

1 Acepta los cambios cuando llegan

- Evita adoptar una postura negativa ante los cambios que se producen en su entorno.
- Admite otros puntos de vista o criterios distintos al suyo.
- Modifica su trabajo adaptándolo a las directrices del cambio.

2 Demuestra una actitud favorable ante los cambios.

- Cuando se produce un cambio valora más los aspectos positivos que las dificultades.
- Mantiene una actitud positiva ante las nuevas tareas o métodos de trabajo derivadas de la situación de cambio.
- Adapta su trabajo de forma rápida a los cambios.

3 Busca proactivamente el cambio

- Busca nuevos enfoques o planteamientos aplicables a su trabajo, cuestionándose lo establecido.
- Se informa de cómo se realiza su trabajo en otros lugares con el fin de detectar mejoras o cambios.
- Por iniciativa propia, somete su trabajo a la opinión de otras personas, buscando ideas o mejoras.

4 Impulsa a otras personas a cambiar

- Promueve en su entorno las ventajas del cambio.
- Fomenta el intercambio de ideas, herramientas, métodos y estilos de trabajo.
- Combate las resistencias al cambio en su ámbito de trabajo.

5 Lidera el cambio organizativo

- Diseña planes de cambios organizacional, aprovechando la diversidad del Grupo Telefónica
- Lidera la implantación del cambio, desarrollando estrategias frente a las dificultades.
- Fomenta proyectos de cambio para garantizar el liderazgo del Grupo Telefónica.

Escala (directivos)

- Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas situaciones con personas, culturas y grupos diferentes

- Entiende y valora puntos de vista distintos y o contrarios al propio. Adapta su propio enfoque a medida que la situación lo requiere

- Lidera la transformación hacia cambios positivos para la organización y el negocio.

- Posee capacidad de aprendizaje continuo

Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente

03. Comunicación y relaciones transparentes

Resumen: ¿Facilita con su comunicación las relaciones francas y transparentes?

• Definición:

- Transmite ideas y opiniones de forma clara y abierta, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás, logrando establecer y mantener relaciones cordiales que generen confianza entre las personas.

Escala (no directivos)

1	Facilita la información y se relaciona adecuadamente. <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona la información que le piden en el momento adecuado. • Se expresa con claridad y sencillez. • Se relaciona habitualmente con los demás.
2	Se esfuerza por compartir información y comprender al otro. <ul style="list-style-type: none"> • Escucha a su interlocutor esforzándose por entender lo que quiere decirle. • Adapta el lenguaje a su interlocutor y se asegura que le ha entendido. • Favorece el intercambio de información en su entorno.
3	Favorece la comunicación cercana y abierta <ul style="list-style-type: none"> • Transmite calidez y una actitud abierta a escuchar a otros. • Calcula el impacto de sus palabras en los sentimientos de su interlocutor, adaptando el tono de su mensaje. • Mantiene un trato cercano con independencia de la jerarquía.
4	Construye relaciones basadas en la transparencia y la confianza <ul style="list-style-type: none"> • Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza. • Es sincero y transparente con su interlocutor, al tiempo que favorece que los demás puedan expresar abiertamente sus opiniones. • Ayuda a resolver conflictos y malentendidos en su entorno, favoreciendo la franqueza en las relaciones.
5	Influye positivamente en la mejora de las relaciones, logrando involucración y entusiasmo <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y enriquece redes de relaciones con compañeros y clientes. • Influye en la mejora de las relaciones de su entorno por su estilo de comunicación abierto, sincero y capaz de generar ilusión. • Logra acuerdos y compromisos, conduciéndose con respeto y calidez hacia las personas.

Escala (directivos)

- Construye relaciones transparentes y cercanas. Comparte conocimientos e ideas con los demás
- Habilidad para escuchar los demás, entender los sentimientos y preocupaciones de los otros.
- Capacidad de negociar, influir y convencer en todos los niveles: hacia arriba, con personas de otros ámbitos y con su equipo de trabajo.
- Ofrece credibilidad y confianza.

Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente

04. Colaboración

Resumen: ¿Se muestra colaborador con otras personas, equipos y áreas tanto de su organización como de otras?

• Definición:

- Coopera activamente en la consecución de objetivos comunes, impulsando el trabajo en equipo y la generación de sinergias.

Escala

1	Ayuda a sus compañeros <ul style="list-style-type: none"> • Comprende la importancia de que todos colaboren. • Ayuda a otros cuando se le pide, evitando poner excusas. • Escucha los requerimientos de los demás, proporcionando la información que le solicitan de forma adecuada.
2	Colabora proactivamente con los demás <ul style="list-style-type: none"> • Toma la iniciativa de intercambiar ideas y compartir información. • Es reconocido como una persona que, sin que se lo requieran, ayuda a sus compañeros. • Ayuda a otros a cumplir con sus objetivos pero sin descuidar los propios.
3	Facilita la cohesión del equipo y el logro de objetivos comunes. <ul style="list-style-type: none"> • Busca el resultado del equipo más que el individual. • Contribuye de manera importante al sentido de equipo y a que se consigan los resultados del grupo. • Se adapta con facilidad a distintos roles dentro de su equipo de trabajo, favoreciendo un ambiente productivo y de colaboración.
4	Facilita la colaboración entre distintas áreas y equipos <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el intercambio de recursos entre áreas y equipos. • Anima a sus compañeros a intercambiar información y conocimientos con otras áreas y equipos. • Valora las contribuciones de otras áreas y equipos en la consecución de resultados.
5	Genera sinergias entre áreas o negocios del Grupo <ul style="list-style-type: none"> • Identifica actividades de distintas áreas y negocios en las que se obtendría un mejor resultado de realizarse el trabajo conjuntamente. • Fomenta que se compartan los recursos y el conocimiento entre áreas o negocios • Consigue la colaboración eficaz distintas áreas y negocios de forma que mejoren los resultados comunes.

05. Compromiso con el desarrollo de las personas

Resumen: ¿Se compromete con su desarrollo y el de los demás?

Definición:

- Se responsabiliza tanto del desarrollo propio como de facilitar la mejora profesional de otros.

Escala

1	Se informa de las actividades de desarrollo <ul style="list-style-type: none"> Busca tareas que le ayuden en su aprendizaje. Acepta la crítica constructiva y las recomendaciones para desarrollarse profesionalmente. Se interesa por la formación u otras actividades de desarrollo que le ofrece la compañía.
2	Se implica activamente en su propio desarrollo <ul style="list-style-type: none"> Se preocupa por conocer sus propias fortalezas y debilidades. Solicita ayuda a sus compañeros o superiores para mejorar profesionalmente Participa con entusiasmo en acciones de su organización que contribuyen a su desarrollo profesional.
3	Se marca objetivos de mejora y está dispuesto a enseñar a otros <ul style="list-style-type: none"> Actualiza sus objetivos de desarrollo en función de las necesidades del puesto. Muestra afán de superación en su desarrollo profesional. Cuando se lo piden, enseña a sus compañeros.
4	Planifica su desarrollo profesional y ayuda a otros a desarrollarse <ul style="list-style-type: none"> Se capacita profesionalmente de forma continua haciendo cursos que mejoren su desarrollo profesional Propone su participación en equipos o proyectos multidisciplinares. Estimula y ayuda a los demás a desarrollar sus capacidades.
5	Se esfuerza por su mejora continua e impulsa que los demás desarrollen sus capacidades. <ul style="list-style-type: none"> Orienta su desarrollo allí donde aporta mayor valor a él y al negocio. Anima a sus compañeros y colaboradores a mejorar constante mente sus capacidades. Se responsabiliza del diseño y la ejecución de su plan de desarrollo.

06. Contribución a resultados

Resumen: ¿Desarrolla su actividad con criterios de rentabilidad y eficiencia?

Definición:

- Desarrolla su actividad con criterios de rentabilidad y eficiencia, contribuyendo al crecimiento sólido del negocio.

Escala (no directivos)

1	Cumple con las directrices y tareas que le encomiendan <ul style="list-style-type: none"> Se esfuerza en entregar las tareas en las fechas previstas. Tiene en cuenta las directrices y prioridades que le han marcado para organizar sus tareas. Asume las tareas que se le encomiendan evitando poner excusas o impedimentos.
2	Se esfuerza en superar los objetivos establecidos <ul style="list-style-type: none"> Cuando no obtiene el resultado esperado duplica sus esfuerzos para cumplir con el objetivo final. Cumple sus tareas tratando de mejorar plazos, cantidad o calidad. Muestra afán por superar los objetivos marcados.
3	Se fija objetivos ambiciosos buscando la eficiencia <ul style="list-style-type: none"> Fija metas retadoras y compara periódicamente si lo realizado supera lo esperado. Busca el equilibrio entre los resultados perseguidos con los recursos empleados Acuerda ratios de medida que aseguren los estándares de calidad en el cumplimiento de objetivos.
4	Gestiona los recursos de manera rentable y eficiente. <ul style="list-style-type: none"> Gestiona sus recursos de forma integrada (económicos, tecnológicos, humanos), buscando la rentabilidad. Centra sus esfuerzos y los de su equipo en los puntos críticos en cada actividad o proyecto con el fin de lograr los objetivos del Negocio. Toma decisiones teniendo en cuenta todos los factores (nº de personas implicadas, tiempo, requisitos de calidad, coste, recursos, etc.).
5	Lidera la consecución de objetivos estratégicos buscando la rentabilidad a largo plazo <ul style="list-style-type: none"> Propone iniciativas encaminadas al crecimiento sólido de los resultados del negocio. Identifica fortalezas y debilidades en el cumplimiento de objetivos estratégicos, proponiendo mejoras. Tras realizar una evaluación de riesgos y oportunidades, implementa planes o proyectos que faciliten los resultados generales del Negocio.

Escala (directivos)

<ul style="list-style-type: none"> Se fija objetivos exigentes y busca la excelencia los resultados 								
<ul style="list-style-type: none"> Toma decisiones oportunas, incluso en situaciones complejas, ambiguas o de incertidumbre. Asume la responsabilidad de sus decisiones 								
<ul style="list-style-type: none"> Es persistente ante las dificultades, tiene energía para superar los obstáculos y no pierde de vista el objetivo final. 								
<ul style="list-style-type: none"> Actúa con criterios de rentabilidad 								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Inadecuado</th> <th>Adecuado</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente				
Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente					

07. Innovación

Resumen: ¿Aporta la persona ideas y soluciones novedosas que mejoren los resultados del Negocio?



• **Definición:**

- Muestra una curiosidad e iniciativa que van más allá de lo establecido; generando ideas, soluciones novedosas y mejoras aplicables en los procesos, productos y servicios.

Escala (no directivos)

1	Identifica aspectos de mejora en su forma de trabajar <ul style="list-style-type: none"> • Identifica pequeñas mejoras en su trabajo que logran una mayor calidad o eficiencia. • Muestra interés por mejorar su forma de trabajar. • Cuando se le asigna una tarea, busca de qué modo puede hacerse mejor.
2	Propone ideas creativas y aplicables a su trabajo habitual <ul style="list-style-type: none"> • Propone ideas novedosas que suponen una mejora en el resultado de la tarea. • Sugiere nuevas formas de trabajar, esforzándose por hacer ver su practicidad y viabilidad. • Reflexiona sobre su trabajo buscando habitualmente nuevas formas de acometerlo.
3	Innova más allá de las tareas, logrando mejoras en los métodos y procesos de su área <ul style="list-style-type: none"> • Integra varias ideas creativas hasta alcanzar una metodología o proceso nuevo. • Apoya la implementación de nuevos métodos o procesos. • Organiza de forma innovadora diversas actividades entre sí.
4	Fomenta proyectos innovadores que impactan en varias áreas o negocios. <ul style="list-style-type: none"> • Propone proyectos que supondrán nuevos sistemas, métodos procesos o herramientas, que afectan a varias áreas. • Anima a sus colaboradores a buscar continuamente mejoras o innovaciones, siendo tolerante con el error. • Diseña actividades (concurso de ideas, equipos de mejora...) para promover la innovación.
5	Genera nuevos enfoques y tendencias que se puedan traducir en oportunidades de negocio <ul style="list-style-type: none"> • Conviene acerca de nuevas tendencias, implementando ideas de negocio. • Afronta desafíos y visualiza nuevos enfoques que se puedan traducir en una evolución significativa del Grupo Telefónica. • Promueve la innovación como un elemento diferencial de Grupo Telefónica.

Escala (directivos)

• Identifica nuevas oportunidades de negocio								
• Propicia un ambiente de innovación en su equipo: da "empowerment" a las personas y es tolerante con el error								
• Es proactivo, asume riesgos y disfruta con los desafíos.								
• Busca alternativas novedosas, aunque suponga cambiar su forma habitual de trabajar o sus propios proyectos.								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Inadecuado</th> <th>Adecuado</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente				
Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente					

08. Liderazgo de equipos

Resumen: ¿Anima, motiva y dirige a un grupo de personas, de forma que trabajen juntos eficientemente consiguiendo lo mejor de cada uno?

• **Definición:**

- Logra la implicación de otras personas hacia la consecución de los resultados, mediante la comunicación, la colaboración, la motivación y el desarrollo de las capacidades del equipo.

Escala (no directivos)

1	Coordina la organización de la actividad del grupo <ul style="list-style-type: none"> • Especifica a su equipo las tareas a realizar, los requerimientos y el plazo en el que deben entregarse. • Da pautas al equipo ante las dificultades que puedan surgir en el transcurso de su trabajo. • Reorganiza el trabajo cuando se lo solicita el equipo.
2	Anima y apoya a sus colaboradores en el logro de objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Apoya a sus colaboradores ante las dificultades para alcanzar sus objetivos. • Ayuda a sus colaboradores cuando se enfrentan a una tarea nueva. • Media en los conflictos del equipo, buscando un ambiente de cooperación.
3	Involucra al equipo en el logro de metas comunes y se preocupa por su desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Explica al equipo la estrategia a seguir y cómo contribuye cada uno al logro de objetivos. • Asigna las tareas para potenciar las capacidades de sus colaboradores. • Informa periódicamente al equipo del logro de objetivos de la unidad.
4	Estimula la superación continua y facilita el desarrollo de equipos de alto desempeño. <ul style="list-style-type: none"> • Analiza el potencial del equipo en su conjunto, programando acciones para potenciar su rendimiento. • Delega para desarrollar a sus colaboradores, supervisando su evolución y aprendizaje • Promueve un ambiente de implicación y entusiasmo para la superación de objetivos del equipo y la excelencia profesional.
5	Inspira visión e ilusión <ul style="list-style-type: none"> • Comunica una visión de futuro que genera compromiso con el trabajo y el proyecto de empresa. • Ejerce de modelo de la cultura y valores, generando confianza y credibilidad en los demás. • Forma a sus sucesores, facilitando su progreso en la organización. Genera líderes en su entorno de trabajo.

Escala (directivos)

• Identifica nuevas oportunidades de negocio								
• Propicia un ambiente de innovación en su equipo: da "empowerment" a las personas y es tolerante con el error								
• Es proactivo, asume riesgos y disfruta con los desafíos.								
• Busca alternativas novedosas, aunque suponga cambiar su forma habitual de trabajar o sus propios proyectos.								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Inadecuado</th> <th>Adecuado</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente				
Inadecuado	Adecuado	Muy bueno	Excelente					

Visión

Hacer de Directv la mejor experiencia de televisión en el mundo.

Misión

Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio, convirtiendo a DIRECTV en la selección favorita del consumidor.

Valores

- Liderazgo
- Innovación
- Agilidad para la toma de decisiones
- Integridad
- Trabajo en Equipo
- Foco a Resultados

Figura 6 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTV

ESTABLECER LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Demuestra un sólido pensamiento estratégico.
- Innova y cuestiona el status quo.
- Se focaliza en el cliente con pasión.
- Lidera el cambio.

ENTREGAR RESULTADOS

- Establece prioridades claramente.
- Logra resultados. ✓

DESARROLLAR EL TALENTO

- Atrae talento de primer nivel.
- Promueve el compromiso a través de un liderazgo inspirador.
- Desarrolla y brinda coaching a la nueva generación de talentos.

HACER LO CORRECTO

- Actúa con integridad.
- Establece relaciones positivas.
- Demuestra autoconocimiento y sentido común.
- Actúa con mentalidad inclusiva y de trabajo en equipo.

CRITERIO DE NEGOCIOS

- Conoce su área de expertise. ✓
- Conoce el negocio, la industria y el mercado. ✓



FUENTE: BASADO EN INFORMACIÓN ENTREGADA POR DIRECTV.

De acuerdo con la figura anterior es posible concluir que la Compañía como una de las bases de su modelo por competencias tiene inmersa en la competencia “Desarrollar el Talento”, el desarrollo y promoción del liderazgo, el cual dentro de la cultura de empoderamiento es relevante debido a que es importante porque contar con personal comprometido en el cual se promueva su desarrollo a través del liderazgo y el empoderamiento, lo asegura que la gente adquiera una cultura de autogestión.

De acuerdo a los ejemplos vistos anteriormente, se puede decir que el empoderamiento como factor clave dentro de un modelo de gestión por competencias, es de vital importancia para generar dentro de las organizaciones sostenibilidad en sus negocios, dado que cuenta con colaboradores, autónomos, autoevaluados y sobre todo que asumen la responsabilidad de cada una de sus funciones.

Estas compañías son ejemplo que el empoderamiento genera continuidad y sostenibilidad para las organizaciones, que es un elemento diferenciador para el área de Recursos Humanos, dado que prepara y guía a su personal a trabajar de manera autónoma y responsable y esto hace que los Colaboradores se sientan parte de la Organización y no un simple trabajador que se dedica al hacer.

Una vez las organizaciones definen claramente su modelo de gestión por competencias, apoyado de un diccionario de competencias que permita definir claramente el perfil del personal que la empresa requiere, soporta todos los procesos del área de recursos humanos dado que con un modelo de gestión por competencias, los procesos se direccionan a ese modelo.

Por ejemplo para un proceso de selección en una organización con un modelo de gestión por competencias implementado, hace más fácil la búsqueda del personal, dado que la selección se basa en las competencias definidas para ese cargo y mediante las pruebas, entrevistas y assesment realizados, se evidencia si cumple o no con ese perfil.

Dado esto la contratación del personal es más sencilla, y disminuye el índice de rotación dentro de las organizaciones porque la gente está ubicada y desarrollando las funciones de acuerdo a su perfil, a su conocimiento y a su experiencia, no se sentirá subutilizada y mucho menos desarrollando actividades que no están relacionadas con su cargo, permitiendo que las personas se sientan comprometidas con la organización y asegurar que los grandes talentos sean retenidos.

Ahora también el proceso de capacitación y desarrollo de personal es más eficiente, dado que con un modelo de gestión por competencias bien

definidos, los Colaboradores contarán con un programa de capacitación y crecimiento enfocado a su evaluación de desempeño y a cubrir esas debilidades para que los colaboradores desarrollen al 100% sus funciones.

Aportar liderazgo en las actividades que cada uno de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos realiza es algo que garantiza el buen desarrollo del modelo por competencias, así mismo que la alta dirección y los cargos con personal a cargo cuenten con un nivel de liderazgo que apoye e inspire a sus colaboradores al logro de objetivos; por lo anterior es importante decir que un modelo de gestión por competencias debe estar de la mano del liderazgo desde todos los cargos y niveles en la organización.

6. MODELO DE LIDERAZGO

Para dar claridad de cómo el liderazgo puede apoyar todo un modelo de competencias en las organizaciones y soportar el empoderamiento en el largo plazo, es importante conceptualizar sobre el liderazgo, el cual está relacionado con el sentido original de la palabra “liderar”, la cual viene de *laed*, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa y significa ‘senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto’. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia un fin. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la conduce en la dirección correcta. Sin embargo, el término “liderazgo” se puede definir de varias maneras tales como:

- El proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.
- Cualquier tentativa para influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo”.
- Una posición, una forma de “ser” que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional. El liderazgo es ser ejemplo, es conocer el negocio, es saber delegar y es tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo.
- Un tema de las teorías generales sobre el comportamiento organizacional, la psicología organizacional y la dirección y administración de empresas.

De igual manera, caracterizar y analizar el estilo de dirección y liderazgo sirve para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales.

Luigi Valdés (1997) realizó una revisión de diversos autores que profundizan y coinciden en la esencia del liderazgo, que se resume en los puntos siguientes:

- El liderazgo parte de la capacidad personal: que facilita una relación interdependiente entre el líder y sus seguidores, de tal forma que los líderes son aquellos que dirigen a otros por medio de su poder personal, intelectual, emocional o psicológico. Esta capacidad requiere de la

habilidad para lograr la credibilidad y fortaleza para con uno mismo y como pilar de la confianza de los demás.

- El liderazgo es un fenómeno dual y de influencia mutua: El líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores, desarrolla la habilidad de llegar a las metas y mantener los resultados con y para su gente. Contagia a sus seguidores y les infunde energía.
- El líder está sustentado por el poder que los seguidores le confieren, y éstos mantienen su lealtad mientras sea capaz de responder a sus necesidades. El liderazgo es dinámico y, por ende, la dinámica de sus seguidores.
- El líder desarrolla la capacidad de ver las posibilidades futuras: Por ello debe saber transmitir a sus seguidores su visión. Tiene la capacidad de trascender el hoy y ver lo que otros no pueden ver; puede pensar hacia delante, reflexionar e integrar la experiencia pasada en un planteamiento real, tangible e intuitivo de las realidades que el grupo puede llegar a obtener y alcanzar. El liderazgo tiene que ver con el futuro.
- El líder es un formador y un habilitador de gente y de personas: El líder es un guía y un conductor de personas. Contagia, une y señala el camino y determina los valores como los límites de ese camino. Influye en sus actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar los esfuerzos de su equipo hasta lograr los objetivos comunes y deseados.

De acuerdo con la información descrita anteriormente a continuación se da a conocer diferentes teorías de liderazgo que durante el tiempo diferentes autores han manejado y como ellos desde su investigación generan sus conceptos.

6.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Sobre los estilos de dirección y liderazgo, House (1997) plantean que aunque el fenómeno del liderazgo ha existido desde la Antigüedad, su estudio sistemático social comenzó sólo a principios de los treinta. Según dichos autores, a lo largo de tales estudios existen cuatro principales perspectivas teóricas: 1) Teoría de rasgos, 2) Teoría del Comportamiento, 3) Teoría integral, y 4) Teoría Conductual.

6.1.1 Teoría de los rasgos. La mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de

influencia. La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en diferentes contextos.

De otra parte Gordon Allport (1988) establece que los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes al emitir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que serían estímulos, dichos estímulos producen constancias de conducta.

En 1990 Wexley encontró acerca de los rasgos que:

- Los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directiva y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Con respecto a la influencia del poder encontró que los líderes desarrollan poder personal, el cual ejercen de manera sutil, generando compromiso en los subordinados. Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes. Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directiva y el manejo del poder.
- Motivación directiva. Para ejercer un liderazgo efectivo, el líder requiere motivación para manejar los procesos directivos. Miner (1965,1978), estudió seis aspectos de esta motivación, encontrando: actitud positiva hacia la figura de la autoridad, el deseo de competir con los compañeros, ejercer poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas.

De otro lado Mann determino tres categorías: Habilidades técnicas, que integran los conocimientos acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la realización de actividades de la unidad de trabajo del líder; Habilidades interpersonales: corresponden a la conducta y procesos interpersonales, habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de otros, para comunicarse de manera clara y persuasiva, establecer relaciones con tacto, diplomacia, sensibilidad social, persuasividad, fluidez en el lenguaje; habilidades conceptuales: relacionada con la habilidad analítica, pensamiento lógico, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y problemas potenciales.

Un líder se interesa por las personas, tiene los conocimientos para la toma de decisiones, y para la solución de problemas.

Ejercicio del poder. Los estudios sobre el poder se han centrado en dos aspectos: cómo acumulan poder los líderes efectivos y cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados.

El poder se deriva de las propias características del líder como poder personal y en parte a los atributos de la posición de liderazgo como poder del puesto. El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Si el líder ha demostrado buen juicio, los seguidores estarán más dispuestos a seguirlo cuando proponga métodos novedosos para alcanzar las metas del grupo.

El líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la fuerza para representarlos en forma segura, proteger los intereses del grupo y obtener la aprobación de los cambios propuestos.

6.1.2 Teoría del Comportamiento. Lussier y Achua (2002), identificaron las dos dimensiones genéricas del comportamiento o los dos estilos de liderazgo que son importantes para explicar y entender la eficacia de los líderes. Uno de ellos es el estilo autocrático, el cual es aquel que toma decisiones, informa a los empleados y realiza seguimiento de otro lado está el estilo democrático el cual permite la participación en las decisiones, trabaja de forma estrecha con los empleados.

6.1.3 Teoría Integral. Desde la perspectiva integral del liderazgo se acepta que el Liderazgo Transformacional gira de igual forma a los dos estilos mencionados en la teoría anterior, sólo que opera de forma algo diferente de como lo hace en los planteamientos anteriores.

En estudios de Cuadrado (2002) se encuentra que las percepciones acerca de lo que constituía el liderazgo transformacional variaban bastante, pues las mujeres piensan que los estilos de logros relacionales contribuían a su liderazgo transformacional, mientras que los hombres consideran lo propio en función de sus estilos de poder directo.

6.1.4 Teoría conductual. Skinner (1988) como pionero de esta teoría la cual se fundamenta en la conducta de los individuos, estableció la conducta en términos de los acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos; el esfuerzo se centra en descubrir los incidentes externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro, y que la mantiene o modifica. Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas.

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Entre las teorías que se derivan de las teorías psicológicas de la personalidad se encuentran las llamadas teorías de la contingencia o situacionales; la cual plantea que la conducta se modifica a través de sus propias consecuencias.

6.1.5 Teoría Situacional de Fred Fiedler. Esta teoría parte de la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder depende de si la situación del grupo era favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

- Relaciones líder-miembro: Se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.
- Estructura de la tarea: Es el grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por el grado de claridad en que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución o la decisión que se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.
- Poder de posición: Es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

6.1.6 Teoría de la trayectoria y la meta. Esta teoría determina que la función del líder consiste en: especificar las tareas que deben realizar los subordinados, quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto sea posible, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea.

Esta teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de su satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. La tarea se juzgará aceptable al grado que se establezca con claridad las relaciones trayectoria-meta.

Por consiguiente, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto la disposición del líder para ayudar a sus seguidores como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda.

Para el desarrollo de esta teoría el líder debe ser motivador, permitir que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionar la capacitación, dirección, apoyo y recompensas, basado en lo anterior House identificó cuatro componentes de liderazgo necesarios para el desempeño eficaz:

- El líder directivo: hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El líder apoyador: es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
- El líder participativo: consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado a la realización: fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

6.1.7 Teoría de Modelo Integrativo del Liderazgo. Este modelo integra las variables de el líder, el ambiente de trabajo y los subordinados, y considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para lograr junto con su gente los objetivos establecidos.

Por ello debe tomar en cuenta las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que perciben a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización y, por supuesto, la homogeneidad o heterogeneidad que se requiere en el grupo, buscando una sinergia en el trabajo de equipo.

6.1.8 Teoría del Gen del Liderazgo. Cyril Levicki (2000), diferencia a los líderes de los gerentes o administradores: concibe a los líderes como las personas que equilibran los intereses de muchas personas, que es el propio acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces

Los gerentes tienen a alguien por encima de ellos que asume la responsabilidad de, al menos, algunos aspectos de su función en la organización. Siempre hay otra persona que asume la decisión y responsabilidad final.

El líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados.

Levicki a partir de este pensamiento, fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder; por ello estableció dos categorías de líderes: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto o empleo en el que se exige un liderazgo verdadero y los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades.

6.2 RESPONSABILIDADES DE LIDERAZGO.

Una vez conocidas las diferentes teorías sobre el liderazgo, establecer responsabilidades se hace partiendo de identificar que una función es lo que uno "hace", a diferencia de una cualidad, que se refiere a lo que uno "es".

Según Adair (1990) algunas de las funciones son:

- Establecer los objetivos: Se refiere a definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.
- Planear: Asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere.
- Instruir: Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así?

- **Controlar:** El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. Si No se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

A pesar de todo que el líder involucre a las personas el máximo posible en las decisiones que afecten la vida laboral, existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo:

- **La situación:** Retoma el enfoque de la teoría situacional del liderazgo, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas que trabajan habitualmente en crisis, en las que el tiempo es demasiado corto para que el grupo de trabajo responda con prontitud.
- **Los miembros del grupo:** Este factor es el conocimiento, la experiencia y la motivación del grupo. Teniendo en cuenta una percepción realista de las personas que trabajan con el líder y el entrenamiento y concientización para que la gente asuma su propia participación en las decisiones que afectan su vida laboral.
- **La organización:** Las organizaciones tienen diferentes propósitos, diferentes valores y diferentes culturas.
- **El líder:** Es importante que los líderes tomen las decisiones en el momento adecuado y en la forma correcta.

A pesar de estas limitantes, la calidad del liderazgo en el marco de cambio y continuidad contempla características de tipo cualitativo que el líder puede cultivar, como son:

- **Dirección:** Un líder encuentra un camino hacia delante. Genera un sentido de dirección; esto incluye la identificación de nuevos objetivos, nuevos productos o servicios y nuevos mercados.
- **Inspiración:** Se relaciona con las palabras y el ejemplo del líder encienden la motivación.
- **Conformación de equipos:** Un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipos. Los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes.
- **Aceptación:** Antes que otra cosa suceda es necesario que el equipo reconozca al líder como tal.

6.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas.

Según Robert L. Katz, los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades:

- Las habilidades técnicas: entendidas como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica.
- Las habilidades humanas: corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.

Las habilidades conceptuales: se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas.

El liderazgo adoptado por Lee Lacocca (1990) presenta las siguientes características:

- Visión nueva y audaz: se refiere a una empresa competitiva y rentable que fabrica productos de mucha mejor calidad, ofrece mejores oportunidades de trabajo y es lo suficientemente fuerte y competitiva para mantenerse en el mercado.
- Estrategia inteligente: ésta se basó en los amplios conocimientos sobre la forma en que deberían de cambiar las finanzas, la producción, la comercialización y el personal de la empresa.
- Colaboración y trabajo de equipo: obtención de la participación de todas las personas.
- Comunicación clara: comunicación efectiva a través de todas las formas posibles.
- Motivación a las personas claves de la red: conseguir que las personas trabajaran duramente para evolucionar.

Bennis y el Center for Creative Leadership presenta las características de un liderazgo efectivo similar al adoptado por Lee Iacocca:

- Visión de lo que debe ser, visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas.
- Una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos.
- Una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia.
- Un grupo muy motivado de personas clave dentro de esa red, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad.

Algunos rasgos considerados fundamentales son los que corresponden más a conductas acumuladas por la experiencia a medida que las personas se convierten en líderes; estos rasgos son:

- Capacidad para llegar a posiciones de liderazgo: Hace referencia a las personas que están en el lugar correcto y en el momento oportuno; se mueven con rapidez y crean más oportunidades para estar en lugares de liderazgo.
- Criterio de mejor calidad que el de cualquier grupo relevante de compañeros: Esto significa concentración continua para utilizar el mejor criterio en todo momento.
- Capacidad de supervivencia: Hacer que todos se den cuenta de que tomaron la decisión correcta, y que es preciso tomar esas decisiones difíciles.
- Capacidad para elegir subordinados eficaces: Para tomar una decisión correcta sobre las personas se requiere una combinación especial de intuición y experiencia.
- Capacidad para inspirar a las personas ordinarias para desempeñarse a niveles extraordinarios: Los líderes hacen que las personas quieran trabajar por encima de sí mismas, hacer que las personas los sigan, y deseen hacerlo, es una importante habilidad de liderazgo.

- Representar una diferencia profunda y duradera para la organización: Este rasgo sólo se puede observar después que el líder ha abandonado la organización o la dirección o departamento donde se encuentre.
- Profundo sentido de esencia con carácter moral: Relacionado con la decencia y el carácter moral.

6.4 DIRECCION BASADA EN RESULTADOS

Es importante hablar de la gestión o dirección basada en resultados ya que esto permite incrementar la eficacia y el impacto de los objetivos y las metas de la organización, responsabilizando a los Colaboradores en los resultados de su gestión, este sistema integra la necesidad de la compañía de alcanzar sus metas con la necesidad de cada empleado al contribuir en su propio desarrollo.

La dirección basada en resultados permite que las organizaciones tengan beneficios como tener procesos de planeación donde los líderes establezcan sus metas, se mejora la comunicación entre jefes y colaboradores, permite dar a conocer las metas a todos los niveles de la organización, los procesos de evaluación y seguimiento son justos dado que se centra en los logros específicos definidos entre las partes.

Para asegurar una gestión adecuada enfocada a resultados el liderazgo entra a jugar un papel importante, dado que las personas que trabajan bajo estos modelos deben responder por sus resultados de manera autónoma, es por esto que se debe tener en cuenta elementos claves para definir los atributos del liderazgo y entre otros existen los siguientes:

6.4.1 Fijar el Rumbo: Los líderes posicionan sus empresas hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversos factores entre ellos el cliente, la tecnología, la normatividad, la competencia, los accionistas y proveedores. Visualizando el futuro, los líderes deben posicionar sus empresas de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Para definir el futuro de una empresa es posible apoyarse en: visión, misión, estrategias, todas señalan al líder que define el futuro de su empresa por medios que fomentan la participación y que asigna recursos para hacer realidad el futuro. Los líderes para fijar el rumbo saben y hacen por lo menos tres actividades:

6.4.1.1 Comprender los sucesos externos

- Demostrar fuerte orientación hacia el cliente.

- Pensar profundamente y ver posibilidades nuevas.
- Tener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones más allá de la base primaria.
- Dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad de los clientes.
- Darle a la organización un rumbo claro y constante.
- Demostrar responsabilidad inquebrantable frente al medio ambiente.

6.4.1.2 Enfocarse en el futuro

- Mostrar convicción en la creación de una visión.
- Articular una visión, valores y estrategias tangibles.
- Elaborar una misión que abra nuevos caminos.
- Operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradores.
- Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos.
- Ver el negocio desde la perspectiva del cliente.
- Construir el futuro mediante el reconocimiento, previsión tecnológica, flexibilidad conceptual, visión, alineación estratégica, y mejoramiento de la imagen empresarial.

6.4.1.3 Convertir la visión en acción

- Alinear el desempeño con la visión.
- Inspirar una visión compartida.
- Comprometer a otros para alcanzar un estado futuro.
- Transformar la estrategia en resultados.
- Inspirar un propósito compartido.
- Generar un clima para el éxito.

6.4.2 Demostrar el Carácter Personal. Los líderes con carácter viven los principios de su empresa practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal. A medida que los líderes adquieren las conductas personales, los hábitos, las destrezas y las características conocidas colectivamente como carácter, se van convirtiendo en líderes de mayor éxito.

El buen liderazgo requiere adquirir conocimientos y exhibir conductas propias de las cuatro categorías. La capacidad que tenga una empresa para desarrollar líderes con atributos en las cuatro categorías se hace más importante que nunca, pues la competitividad se logra cada vez más por la capacidad de conseguir nuevo personal con talento y forjar líderes de verdad.

Ciertas destrezas pueden enseñarse; otras se adquieren solamente por la experiencia. Unas conductas y actitudes pueden aprenderse; otras quizá tengan que ser innatas. Demostrar un carácter personal está apoyado en tres pilares para su desarrollo:

6.4.2.1 Vivir los principios practicando lo que se predica

- Vivir los principios del equipo.
- Someterse a la prueba del espejo y trabajar para mejorar la persona allí reflejada.
- Dirigir mediante el ejemplo.

6.4.2.2 Tener y Crear una imagen positiva de uno mismo

- Creer en uno mismo: Autoconfianza, unidad y humildad.
- Demostrar niveles extraordinarios de percepción y discernimiento de las realidades del mundo y de los integrantes del grupo o unidad.
- Exhibir niveles extraordinarios de motivación para hacer posible que los miembros del grupo se desarrollen con el aprendizaje y el cambio.

6.4.2.3 Poseer Habilidad Cognitiva y Encanto Personal

- Tener la mente receptiva y extenderse a los stakeholders.

- Ser receptivo a información proveniente de fuera del marco actual.
- Contemplar posibilidades nuevas que “rompan el molde”.
- Buscar oportunidades para aprender.
- Obrar con honestidad.
- Buscar amplios conocimientos de negocios.
- Practicar el discernimiento viendo las cosas desde ángulos nuevos.
- Aprender de los errores.
- Mantenerse dispuesto a escuchar críticas.
- Ser ágil en la adquisición de autoconocimiento; analizar los problemas de maneras nuevas y ensayar cosas novedosas.
- Responder al reto de superarse.
- Manejar eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias.
- Instar a considerar alternativas contrarias a la intuición.

6.4.3 Movilizar la dedicación personal

6.4.3.1 Forjar relaciones colaborativas

- Tener respeto por la gente.
- Ser capaz de estar solo pero también de trabajar con otros.
- Entusiasmar, apoyar y animar más que juzgar, criticar y evaluar.
- Fomentar la colaboración promoviendo metas corporativas y forjando confianza.

6.4.3.2 Manejar la atención

- Manejar la energía y movilizar los esfuerzos del equipo hacia las metas institucionales.

- Emplear el lenguaje para llegar al corazón.
- Crear emoción generando confianza en los atemorizados, certidumbre en los vacilantes, acción donde hay renuencia, valor donde hay cobardía, optimismo donde hay apatía y convicción de que el futuro será mejor.

6.4.3.3 Compartir poder y autoridad

- Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.
- Escuchar más que hablar.
- Poseer la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar participación.
- Ejercer el poder mediante la dignidad.
- Facultar e integrar a los empleados.
- Facultar a otros para que hagan lo mejor que puedan.
- Fortalecer a los demás compartiendo poder e información.
- Emplear diversas maneras de conseguir lo mejor de cada uno.
- Crear oportunidades para que la gente aporte sus mejores dotes intelectuales al esfuerzo de equipo.

6.4.4 Construir capacidad organizacional

6.4.4.1 Forjar infraestructura Organizacional

- Demostrar el liderazgo forma capaz de integrar, dotar y orquestar actividades de varias agrupaciones de proyectos.
- Formar líderes según se requiera dentro de cada una de esas agrupaciones de proyectos.
- Alinear y asegurar la armonía entre organización y estrategia.
- Comunicar activamente una amplia gama de informaciones a todos los empleados.

- Comprometerse plenamente con una estrategia a largo plazo de forjar una institución valiosa.
- Brindar el ánimo y los recursos necesarios para el mejoramiento continuo.
- Generar apoyo entusiasta para las metas del negocio.

6.4.4.2 Aprovechar la diversidad

- Mostrar tolerancia por la diversidad e intolerancia por el desempeño, las normas y los principios.
- No temer la fuerza de los subalternos.
- Integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas.
- Resolver conflictos con diplomacia y encontrar una causa común.
- Abogar por la asociación y colaboración como estilos de conducta preferidos.
- Aprovechar plenamente a los individuos independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultura.

6.4.4.3 Desarrollar Equipos

- Formar equipos de proyecto auto-dirigidos.
- Hacer “fertilización cruzada” y traerlo mejor de un lugar a otro.
- Escoger a los integrantes de equipo mejor dotados que se tengan.
- Suministrar retroinformación específica y frecuente que ayude a mejorar el desempeño del equipo.
- Respaldar al equipo incluso cuando esté perdiendo.

6.4.4.4 Diseñar sistemas de RR.HH.

- Desarrollar y crear una cultura.

- Servir de catalizador y administrador del cambio cultural.
- Promover conscientemente una cultura claramente articulada y estimulante.

6.4.4.5 Hacer realidad el cambio

- Hacer realidad el cambio y actuar como agente del cambio.
- Demostrar la fuerza emocional para manejar la angustia causada por el cambio.
- Servir de catalizador y administrador del cambio estratégico.
- Buscar oportunidades confrontando y desafiando el estado de cosas actuales.
- Experimentar y correr riesgos.
- Aprender de los éxitos y de los errores.
- Buscar ahincadamente métodos más sencillos para proveer mejores productos o servicios a los clientes.
- Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo.
- Originar el cambio en vez de reaccionar a las presiones externas que impulsan a él.
- Cuestionar vivamente el estado actual de las cosas.
- Emplear los aportes e ideas de otros como estímulos para el cambio.

Los líderes que logran resultados en la organización buscan dar prioridad a cuatro capacidades que se mencionan a continuación.

- Alinear las capacidades. Para generar resultados organizacionales, los líderes deben asegurar que su empresa posea las capacidades necesarias para el éxito. Las cuatro capacidades críticas son: aprendizaje, velocidad, ausencia de fronteras y rendición de cuentas, dichas capacidades han demostrado ser imprescindibles en este proceso de obtener resultados.

- Mejorar las capacidades. Los líderes van forjando organizaciones competitivas a medida que invierten en acciones tendientes a mejorar la habilidad de su empresa para aprender, moverse velozmente, eliminar fronteras y asegurar la rendición de cuentas.
- Medir las capacidades. Aplicando y vigilando índices, el líder que se basa en resultados recibirá la misma información y control sobre la condición de las capacidades organizacionales que ahora necesita para rastrear indicadores y resultados financieros y otros de la corporación.
- Tomar acción. Al final de cuentas, el líder que se basa en resultados y que fomenta una organización ganadora tiene un concepto diferente de la naturaleza fundamental de la organización. Una organización es menos cuestión de estructura y sistema y más cuestión de capacidades.

Lo anterior permite que las organizaciones cuenten con objetivos y metas claros, pero soportándolas con metas específicas para cada una de las áreas y esto se enmarca dentro de una estructura de objetivos de acuerdo a los cargos y su control se puede realizar con mecanismo como evaluaciones de desempeño, que permiten validar que las personas estén enfocados en lo importante y no en lo urgente, para la Gerencia de Recursos Humanos, la gestión por resultado soporta todo el proceso de compensación y beneficios.

6.5 ¿CÓMO MEDIR EL LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES?

Para validar las teorías de liderazgo, durante los últimos años se han definido un gran número de encuestas o test, que le permiten a las Organizaciones evaluar y hacer seguimiento a las competencias que los líderes deben desarrollar como aporte al desarrollo del personal y sobre todo como valor agregado para el cumplimiento de las metas crucialmente importantes dentro de una Organización.

Existen compañías como Yanbal de Colombia, en las cuales la alta gerencia debe desarrollar y tener una serie de competencias de liderazgo que apoyen la cultura organizacional que en los últimos años han trabajado, dado lo anterior para esta compañía ha sido un objetivo en los últimos años, definir una marca de liderazgo en el mercado que le sirva como factor diferenciador frente a su competencia, con base a esto definió unos principios que rigen ese modelo de liderazgo, descritos en estos grandes pilares, estos principios son los siguientes:

- Crecer haciendo Crecer.

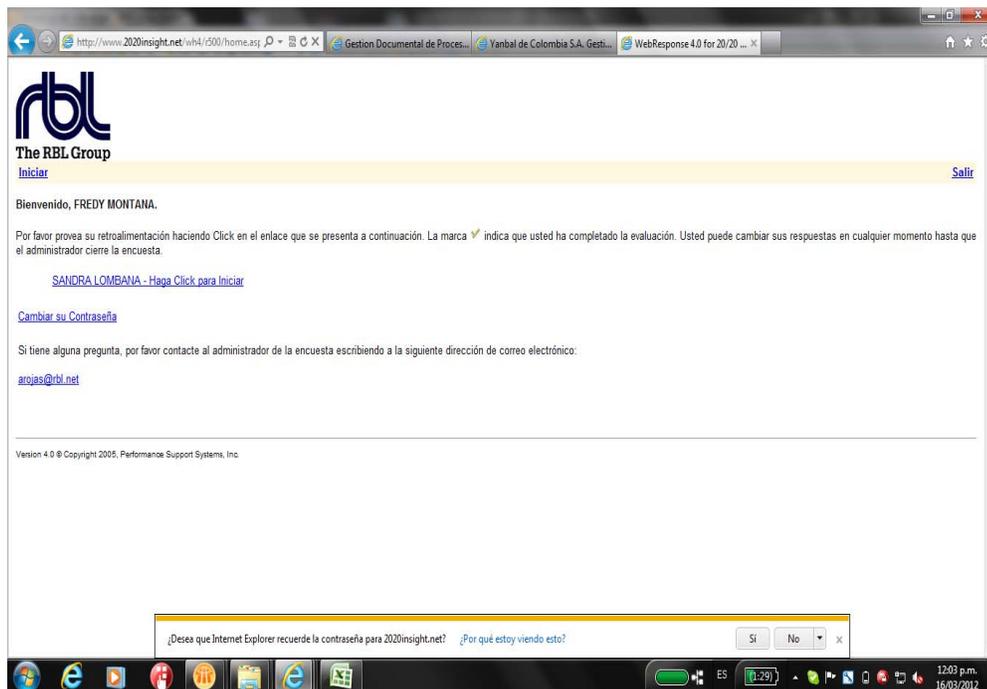
- Creamos con Calidad.
- Visionamos con Pasión.

Dado los principios mencionados anteriormente, se puede indicar que no solo esta enfocado a definir una marca de liderazgo clara para el mercado, si no también que en cada uno de esos puntos se detalla un enfoque a empoderar a cada uno de sus Colaboradores a trabajar con autogestión y autoevaluación.

Para esto y lograr definir el perfil de líder Yanbal, la compañía desarrolló diferentes pruebas dentro de la organización, con el fin de determinar los puntos de mejora que cada uno de sus líderes en sus diferentes rangos tiene que trabajar para hacer de esta marca de liderazgo una cultura y un perfil para las personas que trabajan y quieren trabajar en la Compañía.

A continuación se relaciona en la figura 7 las preguntas utilizadas por esta compañía en la prueba de 360° la cual tuvo como objetivo conocer y evaluar a los líderes de la organización y determinar con base a los resultados, los planes de acción que se deben ejecutar para la construcción de esa marca de liderazgo.

Figura 7 Metodología Prueba 360°.



rbl
The RBL Group
[Iniciar](#) [Salir](#)

Instructions - 1 of 1

Bienvenido a la Encuesta 360 de Liderazgo de The RBL Group.

Esta es una evaluación de las características de liderazgo que son consideradas como distintivas y críticas para el éxito de nuestra organización. El objetivo de este ejercicio es medir qué tanto demuestra la persona evaluada estos atributos en su gestión diaria, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora que le permitan fortalecer su desarrollo como líder en YANBAL.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones respecto a liderazgo. Teniendo en cuenta los hábitos y comportamientos observables en el trabajo diario de la persona evaluada, indique su nivel de acuerdo respecto a cada una de dichas afirmaciones, utilizando la escala de calificación que se presenta a continuación:

1 Totalmente en Desacuerdo.
2 En Desacuerdo.
3 Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo.
4 De Acuerdo
5 Totalmente de Acuerdo

También encontrará la posibilidad de responder NO APLICA (N/A), para aquellas afirmaciones que usted considere que no tienen directa relación con usted como Evaluado o con la persona a la cual puede estar evaluando.

Responda las preguntas de manera honesta y directa. Recuerde que ésta no es una evaluación de desempeño y que el objetivo es contribuir al desarrollo del liderazgo en YANBAL. Contestar esta encuesta no debe tomarle más de 30 minutos.

Gracias por su participación.

[Begin >>](#)

Version 4.0 © Copyright 2005, Performance Support Systems, Inc.

¿Desea que Internet Explorer recuerde la contraseña para 2020insight.net? [¿Por qué estoy viendo esto?](#) Si No

rbl
The RBL Group
[Iniciar](#) [Salir](#)

Retroalimentación para: SANDRA LOMBANA

A continuación encontrará 96 ítems. [Haga Click acá](#) para iniciar.

Para revisar nuevamente ítem específico, haga click sobre su número. Usted no podrá revisar ítems que no haya contestado por lo menos una vez. La marca indica que el ítem ha sido contestado.

1. Tiene un punto de vista acerca de cómo las tendencias futuras afectan la forma en que operamos nuestro negocio.
2. Tiene un punto de vista claro acerca de la dirección que debe tomar nuestro negocio en línea con las oportunidades que se presentan a futuro.
3. Tiene en cuenta las expectativas de todos los actores externos del negocio incluyendo clientes en el momento de visualizar objetivos a futuro.
4. Consistentemente se toma el tiempo necesario para pedir, entender e incorporar en su labor las opiniones de los clientes externos más importantes.
5. Se caracteriza por ser eficaz en generar compromiso frente a la dirección y retos futuros.
6. Involucra a las personas correctas en el proceso de diseño y desarrollo de las estrategias, con el objetivo de construir el compromiso requerido para el logro de los retos futuros.
7. Se caracteriza por ser eficaz describiendo los objetivos estratégicos del negocio, conectándolos con los valores de los empleados y sus expectativas de desarrollo para el futuro.
8. Tiene la capacidad de traducir la estrategia en una historia convincente y viable para quienes deben participar de ella.
9. Reconoce y utiliza las fortalezas de la organización en beneficio de los clientes e inversionistas.
10. Logra que los cambios, que son requeridos, sucedan.
11. Sigue un proceso claro y disciplinado para lograr que el cambio suceda.
12. Sigue procesos y protocolos claros en el momento de tomar decisiones en donde define, quién, cómo y cuándo se deben tomar.
13. Se encarga de velar y al mismo tiempo de garantizar que las decisiones se tomen a tiempo.
14. Establece responsabilidades de forma clara y consistente. Administra los recursos de tal manera que es claro en quién, qué y para cuándo se necesitan las cosas.
15. Constantemente monitorea y evalúa el avance del trabajo y toma acciones correctivas a tiempo en caso de que éstas sean necesarias.
16. Se encarga de que las personas asuman la responsabilidad de cumplir con las tareas que les fueron asignadas, y al mismo tiempo recompensa de forma apropiada el buen desempeño de quienes las cumplen.
17. Asegura que su equipo tenga un propósito claro y al mismo tiempo que los roles de sus miembros estén claros y bien definidos.
18. Reconoce públicamente el desempeño sobresaliente de su equipo.
19. Entiendo el nivel de habilidades técnicas requeridas en la organización para el logro de los objetivos comerciales.

19. Entiende el nivel de habilidades técnicas requeridas en la organización para el logro de los objetivos propuestos.

20. Está comprometido (a) con el desarrollo de las competencias técnicas de los miembros de su equipo.

21. Mantiene a las personas bien informadas.

22. Asegura que las personas siempre reciban la información necesaria para ser productivas y mantener su nivel de compromiso.

23. Ayuda proactivamente a los miembros de su equipo a entender el rol que cada uno cumple, en el logro de los objetivos de la organización.

24. Ayuda a las personas a alinear sus objetivos individuales con los objetivos de la organización.

25. Identifica claramente las competencias requeridas para ser exitoso (a) en su organización.

26. Sabe encontrar la mejor forma para atraer y retener a las personas con el talento requerido para el éxito de la organización.

27. Es proactivo (a) en ayudar a las personas a desarrollar las competencias necesarias para tener un alto desempeño.

28. Asegura que las personas tengan siempre los recursos necesarios para desarrollar su trabajo eficazmente y tener de esta forma un buen desempeño.

29. Ayuda a que las personas tengan acceso a la capacitación, coaching y tecnología requeridos para tener un buen desempeño en sus actividades diarias.

30. Abre los espacios necesarios para que su equipo presente iniciativas nuevas para hacer mejor su trabajo.

31. Trata a las personas con justicia y respeto, incluso en situaciones altamente estresantes.

32. Se asegura de que las recompensas y las oportunidades de crecimiento ofrecidas a sus colaboradores sean equitativas, motivadoras y reflejen su desempeño e integridad personal.

33. Crea un ambiente de trabajo claro, optimista, positivo y de apoyo constante.

34. Tiene claras las necesidades de talento requeridas para el futuro en sus áreas de responsabilidad.

35. Se asegura de que en la actualidad estemos desarrollando el talento del futuro para cubrir las posiciones más críticas.

36. Ayuda a las personas a entender los beneficios a largo plazo de trabajar para esta organización.

37. Construye una propuesta de valor diferenciadora para sus empleados más talentosos, en la que estos se sientan atraídos a formar parte de ella.

38. Acompaña y conoce la labor de cada uno de sus empleados, ayudándoles a entender las necesidades de desarrollo requeridas en cada etapa de su carrera.

39. Invierte el tiempo suficiente y necesario para hacer que sus empleados clave puedan desarrollarse, crecer y avanzar.

40. Es eficaz buscando y reclutando el talento necesario para asegurar "la siguiente generación" de líderes.

41. Identifica y asigna eficazmente actividades específicas en pro del desarrollo del talento de "la siguiente generación" de líderes.

42. Motiva a las personas de su área a generar lazos y conexiones a todo lo largo de la Organización.

43. Genera oportunidades de trabajo que van más allá de los límites funcionales, geográficos o específicos a unidades de negocio.

44. Focaliza su tiempo y energía en los asuntos considerados como más importantes.

45. Es consistente en el desarrollo de su función, logrando que se hagan las cosas correctas.

46. Asegura que su equipo sea sobresaliente en la entrega de los resultados que son requeridos por parte de la organización.

47. Tiene la capacidad de ver las implicaciones generales sin dejarse bloquear por el detalle. "Puede ver el árbol en la mitad del bosque".

48. Encuentra rápidamente el fondo de los problemas complejos.

49. Es bueno (a) para tomar decisiones difíciles.

50. Es consciente tanto de sus fortalezas como de sus debilidades.

51. Busca la retroalimentación de otros en pro de entender mejor sus fortalezas y debilidades.

52. Es receptivo (a) a la retroalimentación de otros con respecto a sus fortalezas y debilidades.

53. Sabe manejar el nivel de frustración que puede ocasionar el tener situaciones de trabajo difíciles.

54. Es positivo (a) y se recupera rápidamente de los contratiempos.

55. Mantiene la compostura incluso en circunstancias extremadamente difíciles.

56. Es proactivo buscando diversas fuentes de información que le aporten ideas nuevas y refrescantes.

57. Busca consistentemente ideas novedosas para solucionar los problemas.

58. Se enfoca constantemente en cómo mejorar.

59. Se puede confiar en él/ella.

60. No tolera comportamientos antiéticos por parte de los demás.

61. Se proyecta como una persona con valores fuertes y con un código moral alineado con los principios de nuestra organización.

62. Logra balancear los recursos y necesidades para satisfacer tanto sus intereses personales como los requerimientos del trabajo.

63. Dedicar tiempo para alcanzar sus intereses y metas personales sin descuidar sus niveles de energía y pasión por su trabajo.

64. Muy rara vez invierte tiempo en tareas triviales que podrían ser delegadas.

65. Tiene un alto nivel de compromiso y energía en la consecución de los objetivos organizacionales.

66. Su imagen proyecta pasión por su trabajo.

67. Demuestra que cree en el trabajo que realiza, su importancia y el valor que agrega a nuestra organización.

68. Es una persona a quien es fácil acercarse y con quien se puede hablar.

69. Nunca actúa de manera amenazadora, intolerante o discriminatoria.

70. Es efectivo (a) estableciendo y manteniendo relaciones directas y de confianza con clientes, colaboradores y pares buscando la sostenibilidad del negocio.

71. Sus actuaciones demuestran que constantemente está pensando en las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, ya que con frecuencia se anticipa a sus requerimientos.

72. Muestra cercanía genuina con sus compañeros y colaboradores en pro de trabajar conjuntamente por alcanzar los resultados del negocio.

73. Conoce a su equipo de colaboradores y sabe cómo motivarlos para conseguir abundancia.

74. Promueve la interacción entre áreas removiendo obstáculos y barreras para lograr sinergias y resultados conjuntos.

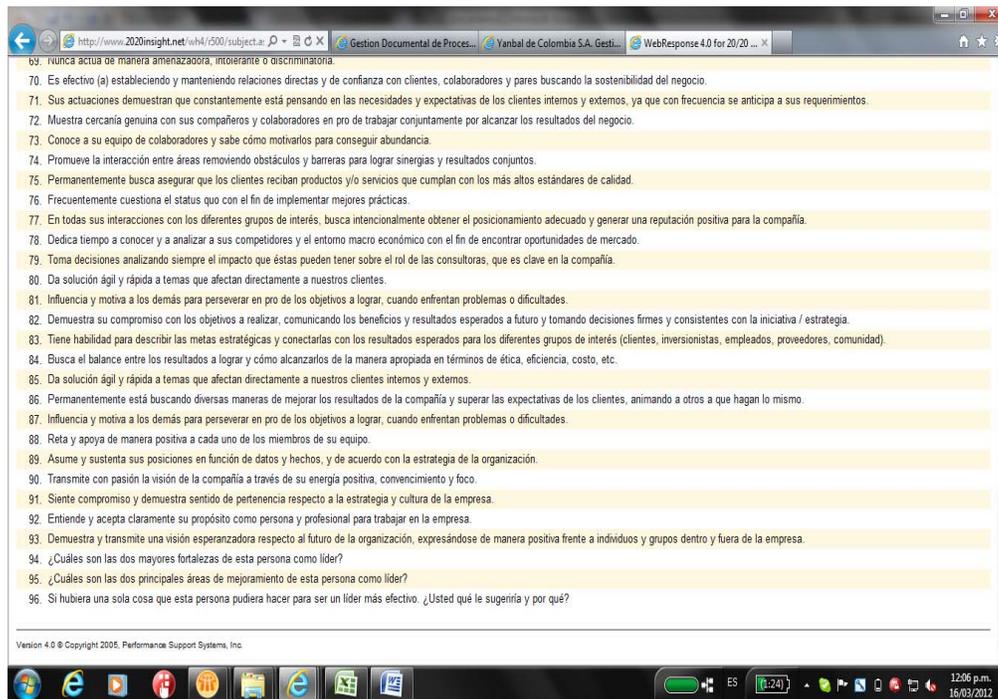
75. Permanentemente busca asegurar que los clientes reciban productos y/o servicios que cumplan con los más altos estándares de calidad.

76. Frecuentemente cuestiona el status quo con el fin de implementar mejores prácticas.

77. En todas sus interacciones con los diferentes grupos de interés, busca intencionalmente obtener el posicionamiento adecuado y generar una reputación positiva para la compañía.

78. Dedicar tiempo a conocer y analizar a sus competidores y el entorno macro económico con el fin de encontrar oportunidades de mercado.

79. Toma decisiones basadas siempre en el impacto que éstas pueden tener sobre el rol de los consultores, sus socios y la compañía.



FUENTE: BASADA EN LA PRUEBA REALIZADA EN YANBAL DE COLOMBIA S.A.

La prueba consta de 96 preguntas con las opciones de respuestas a) totalmente en desacuerdo, b) en desacuerdo, c) ni acuerdo ni desacuerdo, d) de acuerdo, e) totalmente de acuerdo.

Ahora este test esta enfocado a medir como en la gestión diaria los líderes aplican y utilizan estos atributos, y teniendo en cuenta las preguntas realizadas podemos indicar que:

- Las preguntas 16, 18, 19, 20, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 35, 38, 39, 73, 88, evidencian claramente los puntos que este trabajo de investigación quiere soportar, dado que evalúan la cultura de la organización, el liderazgo con su colaboradores y sobre todo como desde su gestión empodera y desarrolla a su equipo por la consecución de metas y la optimización de los procesos.
- Las demás preguntas tiene un enfoque de su desempeño como líder, de cómo lo ven sus colaboradores frente al desarrollo de sus funciones y esto también soporta el tema de Empoderamiento que ellos como lideres deben manejar.

Lo anterior es una prueba de liderazgo que la organización desarrolla con el objetivo claro de generar un marca de liderazgo y una cultura diferenciadora en el mercado, pero también es importante nombrar otros test o pruebas que son pilares para la evaluación de las competencias de una líder.

Otra evaluación que permite conocer a los líderes y a las organizaciones la forma como se visualiza su gestión y como aprender y enseñar comportamientos que mejoren su liderazgo frente a los colaboradores es la evaluación de perfiles de liderazgo denominada IPL - Kouzes y Posner, este test se evidencia en la figura 8, y permite a las organizaciones evaluar las habilidades y utilizar sus resultados para mejorar las capacidades de sus líderes.

Figura 8 INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO IPL

INVENTARIO DE PRACTICAS DE LIDERAZGO IPL - KOUZES Y POSNER.

NOMBRE:		
CASI NUNCA 1 ; CON POCA FRECUENCIA 2; OCASIONALMENTE 3; CON BASTANTE FRECUENCIA 4; CASI SIEMPRE 5		
	PREGUNTAS	VALORACION
1	Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.	5
2	Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho.	4
3	Desarrolla relaciones de cooperación entre la gente que trabaja.	3
4	Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros.	2
5	Elogia a la gente por el trabajo bien hecho.	1
6	Desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo.	5
7	Describe una imagen emocionante acerca de cómo podría ser el futuro.	4
8	Escucha activamente los diversos puntos de vista.	3
9	Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados.	2
10	Se preocupa de que la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades.	1
11	Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace.	5
12	Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro.	4
13	Trata a otros con dignidad y respeto.	3
14	Cumple las promesas y compromisos que hace.	2
15	Se cerciora de que la gente sea premiada creativamente por sus contribuciones al éxito de los proyectos.	1
16	Pregunta ¿Qué podemos aprender? Cuando las cosas no salen como esperaba.	5
17	Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta.	4
18	Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta.	3
19	Es claro acerca de su filosofía de liderazgo.	2
20	Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.	1
21	Experimente y se arriesga aún cuando existe posibilidades de fallar.	5
22	Es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras.	4
23	Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo.	3
24	Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se pueden medir para proyectos y programas en los que se está trabajando.	2
25	Encuentra formas para celebrar los logros.	1
26	Toma iniciativa para superar obstáculos, aún cuando los resultados son inciertos.	5
27	Habla con genuina convicción del significado superior y del propósito del trabajo.	4
28	Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos.	3
29	Hace progresos paso a paso hacia los objetivos.	2
30	Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones.	1

FUENTE: CESAR NIETO LINCH, 2012.

La evaluación que proponen Kouzes y Posner, tiene un total de 30 afirmaciones las cuales dan a conocer los comportamientos fundamentales al momento que los líderes estén dando lo mejor de sí frente a sus colaboradores, las respuestas de esta evaluación está enmarcada bajo la escala de 1 a 5, donde 1 indica casi nunca y 5 casi siempre, cada una de las preguntas que componen el IPL, indican la frecuencia con la cual el líder presenta ese comportamiento.

Con base a la prueba IPL, se puede decir que las preguntas 3, 5, 10, 23, 25, y 30, están enfocadas al Empoderamiento, es decir que una competencia y característica clara de un líder es generar en sus colaboradores una competencia de liderazgo y autogestión en el desarrollo de sus funciones, para que el Empoderamiento sea una competencia dentro de las organizaciones los líderes que la manejan deben tener un compromiso claro con la delegación y la confianza hacia sus trabajadores.

Por lo anterior los resultados que este test genera tiene 5 puntos clave de evaluación, y uno de ellos va direccionado directamente al Empoderamiento, los resultados que esta prueba genera son los siguientes:

- Desafiando los procesos.
- Inspirar una Visión Compartida.
- Habilitar a otros a actuar (Empoderamiento).
- Servir de Modelo.
- Brindar Aliento.

Como vimos al inicio del punto 6.4., donde se dio a conocer la importancia de contar con una gestión o dirección por resultados, existe un test que permite conocer si los líderes de la organización aplican y cumplen con las características definidas, dado que es importante dar a conocer dentro de la evaluación de las competencias de un líder, el test de “Liderazgo Basado en Resultados”, esta prueba tiene un enfoque a evaluar las 4 grandes características que el líder debe tener, estas son:

Fijar el rumbo: el cual tiene en cuenta comprender los sucesos externos, enfocarse en el futuro, convertir la visión en acción.

Demostrar el carácter: el cual se basa en vivir los principios practicando lo que predica, tener y crear una imagen positiva de uno mismo, poseer habilidad cognitiva y encanto personal.

Movilizar la dedicación personal: este tiene en cuenta forjar relaciones colaborativas, manejar la atención, compartir poder y autoridad.

Construir Capacidad Organizacional: tiene en cuenta forjar infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar los equipos, diseñar sistemas de recursos humanos, hacer realidad el cambio.

Como podemos ver, tiene un punto claro a evaluar el Empoderamiento que un líder debe generar en su equipo de trabajo y al observar la prueba en su contenido podemos profundizar más este punto, la prueba se evidencia en la figura 9.

Figura 9 LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS

LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS

NOMBRE:

CASI NUNCA 1 ; CON POCA FRECUENCIA 2; OCASIONALMENTE 3; CON BASTANTE FRECUENCIA 4; CASI SIEMPRE 5

Fijar el Rumbo		PUNTAJE	PROMEDIO
COMPRENDER LOS SUCESOS EXTERNOS			
¿En qué medida hago yo lo siguiente?			
Demostrar fuerte orientación hacia el cliente.			
Pensar profundamente y ver posibilidades nuevas			
Tener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones mas allá de la base primaria.			
Dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejoren la productividad de los clientes.			
Darle a la organización un rumbo claro y constante.			
Demostrar responsabilidad inquebrantable frente al medio ambiente.			
ENFOCARSE EN EL FUTURO			
¿En qué medida hago yo lo siguiente?			
Mostrar convicción en la creación de una visión.			
Articular una visión, valores y estrategias tangibles.			
Elaborar una misión que abra nuevos caminos.			
Operar sobre un conjunto de principios y convicciones inspiradores.			
Definir principios esenciales, darles forma y aplicarlos.			
Ver el negocio desde la perspectiva del cliente.			
Construir el futuro mediante el reconocimiento, previsión tecnológica, flexibilidad conceptual, visión, alineación estratégica, y mejoramiento de la imagen empresarial.			
CONVERTIR LA VISION EN ACCION			
¿En qué medida hago yo lo siguiente?			
Alinear el desempeño con la visión.			
Inspirar una visión compartida.			
Comprometer a otros para alcanzar un estado futuro.			
Transformar la estrategia en resultados.			
Inspirar un propósito compartido.			
Generar un clima para el éxito.			

Demostrar Carácter Personal	PUNTAJE	PROMEDIO
VIVIR LOS PRINCIPIOS PRACTICANDO LO QUE SE PREDICA		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Vivir los principios de mi equipo.		
Someterme a la prueba del espejo y trabajar para mejorar la persona allí reflejada.		
Dirigir mediante el ejemplo.		
TENER Y CREAR UNA IMAGEN POSITIVA DE UNO MISMO		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Crear en uno mismo: Autoconfianza, unidad y humildad.		
Demostrar niveles extraordinarios de percepción y discernimiento de las realidades del mundo y de los integrantes del grupo o unidad.		
Exhibir niveles extraordinarios de motivación para hacer posible que los miembros del grupo se desarrollen con el aprendizaje y del cambio.		
POSEER HABILIDAD COGNITIVA Y ENCANTO PERSONAL		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Tener la mente receptiva y extenderse a los stakeholders.		
Ser receptivo a información proveniente de fuera del marco actual.		
Contemplar posibilidades nuevas que "rompan el molde".		
Buscar oportunidades para aprender.		
Obrar con honestidad.		
Buscar amplios conocimientos de negocios.		
Practicar el discernimiento viendo las cosas desde ángulos nuevos.		
Aprender de los errores.		
Mantenerse dispuesto a escuchar críticas.		
Ser ágil en la adquisición de autoconocimiento; analizar los problemas de maneras nuevas y ensayar cosas novedosas.		
Responder al reto de superarse.		
Manejar eficazmente las situaciones complejas, ambiguas y contradictorias.		
Instar a considerar alternativas contrarias a la intuición.		

Movilizar la Dedicación Personal	PUNTAJE	PROMEDIO
FORJAR RELACIONES COLABORATIVAS		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Tener respeto por la gente.		
Ser capaz de estar solo pero también de trabajar con otros.		
Entusiasmar, apoyar y animar mas que juzgar, criticar y evaluar.		
Fomentar la colaboración promoviendo metas corporativas y forjando confianza.		
MANEJAR LA ATENCION		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Manejar la energía y movilizar los esfuerzos del equipo hacia las metas institucionales.		
Emplear el lenguaje para llegar al corazón.		
Crear emoción generando confianza en los atemorizados, certidumbre en los vacilantes, acción donde hay renuencia, valor donde hay cobardía, optimismo donde hay apatía y convicción de que el futuro será mejor.		
COMPARTIR PODER Y AUTORIDAD		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Demostrar la voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.		
Escuchar mas que hablar.		
Poseer la voluntad y capacidad de involucrar a otros y despertar participación.		
Ejercer el poder mediante la dignidad.		
Facultar e integrar a los empleados.		
Facultar a otros para que hagan lo mejor que puedan.		
Fortalecer a los demás compartiendo poder e información.		
Emplear diversas maneras de conseguir lo mejor de cada uno.		
Crear oportunidades para que la gente aporte sus mejores dotes intelectuales al esfuerzo de equipo.		

Construir Capacidad Organizacional	PUNTAJE	PROMEDIO
FORJAR INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Demostrar el liderazgo formal capaz de integrar, dotar y orquestar actividades de varias agrupaciones de proyectos.		
Formar líderes ad hoc según se requiera dentro de cada una de esas agrupaciones de proyectos.		
Alinear y asegurar la armonía entre organización y estrategia.		
Comunicar activamente una amplia gama de informaciones a todos los empleados.		
Comprometerse plenamente con una estrategia a largo plazo de forjar una institución valiosa.		
Brindar el ánimo y los recursos necesarios para el mejoramiento continuo.		
Generar apoyo entusiasta para las metas del negocio.		
APROVECHAR LA DIVERSIDAD		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Mostrar tolerancia por la diversidad e intolerancia por el desempeño, las normas y los principios.		
No temer la fuerza de los subalternos.		
Integrar diferentes culturas, sectores y disciplinas.		
Resolver conflictos con diplomacia y encontrar una causa común.		
Abogar por la asociación y colaboración como estilos de conducta preferidos.		
Aprovechar plenamente a los individuos independientemente de su raza, sexo, origen étnico o cultura.		
DESARROLLAR EQUIPOS		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Formar equipos de proyecto auto-dirigidos.		
Hacer "fertilización cruzada" y traer lo mejor de un lugar a otro.		
Escoger a los integrantes de equipo mejor dotados que se tengan.		
Suministrar retroinformación específica y frecuente que ayude a mejorar el desempeño del equipo.		
Respaldar al equipo incluso cuando esté perdiendo.		
DISEÑAR SISTEMAS DE RR.HH		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Desarrollar y crear una cultura.		
Servir de catalizador y administrador del cambio cultural.		
Promover conscientemente una cultura claramente articulada y estimulante.		
HACER REALIDAD EL CAMBIO		
¿En qué medida hago yo lo siguiente?		
Hacer realidad el cambio y actuar como agente del cambio.		
Demostrar la fuerza emocional para manejar la angustia causada por el cambio.		
Servir de catalizador y administrador del cambio estratégico.		
Buscar oportunidades confrontando y desafiando el estado de cosas actuales.		
Experimentar y correr riesgos.		
Aprender de los éxitos y de los errores.		
Buscar ahincadamente métodos más sencillos para proveer mejores productos o servicios a los clientes.		
Buscar oportunidades en el cambio y no excusas para evitarlo.		
Originar el cambio en vez de reaccionar a las presiones externas que impulsan a él.		
Cuestionar vivamente el estado actual de las cosas.		
Emplear los aportes e ideas de otros como estímulos para el cambio.		

FUENTE: CESAR NIETO LINCH, 2012.

Teniendo en cuenta las pruebas anteriormente descritas, se dice que el Empoderamiento es una característica clara que los líderes de las organizaciones deben tener para apoyar una cultura de gestión por competencias y sobre todo hacer que sus trabajadores cuenten con un Empoderamiento, claro dirigido, basado en la confianza y la delegación responsable de funciones.

La información descrita anteriormente dentro de todo el desarrollo del marco teórico, nos da a conocer que durante varias décadas se ha trabajado por hacer de la Gerencia de Recursos Humanos un aliado estratégico para la alta dirección, dado que es esta gerencia quien tiene una gran responsabilidad de seleccionar, contratar, capacitar, desarrollar y sobre todo mantener el mejor personal del mercado vinculado a la Organización, esto lo logra diseñando modelos que permitan fortalecer sus procesos, modelos como el de competencias que asegura tener los recursos asignados a los procesos donde se pueda aprovechar mejor su talento, acompañado de un clima organizacional adecuado para la tranquilidad y el buen trato y sobre todo bajo un liderazgo que asegure que todos se sientan parte de los resultados. Es claro que los modelos no funcionan de manera independiente, es importante relacionarlos e implementarlo de manera conjunta para garantizar su sostenibilidad a través del tiempo.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo de esta monografía toma como base una investigación de tipo cualitativo que tiene como principal objetivo estudiar la documentación existente acerca del empoderamiento, con el fin de establecer la hipótesis que permita validar por qué el empoderamiento es una estrategia de desarrollo del talento humano en las organizaciones.

A través de esta investigación se genera un argumento consistente basado en la teoría existente que permita conocer las fortalezas del empoderamiento para alcanzar el crecimiento organizacional a través del desarrollo del talento humano en las organizaciones.

8. RESULTADOS GENERADOS

Sin duda todo el trabajo realizado por las investigaciones de los autores vistos en el desarrollo de esta monografía han permitido que hoy el área de recursos humanos cuente con procesos y responsabilidades que apoyan la estrategia de la compañía y esto lo hace porque sus procesos de selección, contratación, capacitación entre otros, se soportan con modelos y herramientas que se enfocan en el recurso humano.

Empoderar a las personas en las organizaciones permite que los objetivos sean alcanzados de manera enfocada y direccionada, las organizaciones deben integrar competencias como trabajo en equipo, empoderamiento y liderazgo como estrategia para el desarrollo del recurso humano, esto le permite a la compañía generar factores diferenciadores para la retención y aprovechamiento de las personas y sobre todo asegurar ambientes de trabajo óptimos, en la siguiente figura se da a conocer como se interrelacionan dichos factores que tienen su fundamento en la gestión por competencias.

Figura 10 INTERRELACION EMPoderAMIENTO, AMBIENTE DE TRABAJO, LIDERAZGO Y COMPETENCIAS.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se puede ver en la figura anterior las organizaciones que tengan un modelo de gestión por competencias, tienen un ambiente de trabajo en el que se fortalece la confianza y el trabajo en equipo, donde cada colaborador se enfoca por dar lo mejor de sí y sacar lo mejor de cada uno para el beneficio del equipo, esto soporta el empoderamiento que se le da a cada persona al momento de responder por una función o actividad para llegar a una meta y lograr una meta en común.

La aplicación de la interrelación de estas variables se visualiza en las empresas que durante el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta, dado que tomaron de la teoría existente lo mejor para definir su modelo de competencias, y un diccionario de competencias que soporta todo el plan de desarrollo para sus colaboradores.

La Universidad EAN, tiene definidas claramente las competencias de delegación y empoderamiento en todos los cargos de la institución, es evidente que esto le ha generado un factor diferenciador en el mercado, los estudiantes son llevados a generar empoderamiento para su desarrollo profesional y personal, a ser personas autónomas emprendedoras y con visión de ser la diferencia y generar contribución a la sociedad, es decir que la competencia de empoderamiento la llevan al máximo nivel para que esta diferencia se interiorice en sus egresados.

Así mismo la Empresa de Telefonía en su diccionario de competencias tiene claramente establecido el empoderamiento como competencia y esto ha generado que la gente tenga claro como debe ser su desempeño, y al sentirse comprometidos con la razón de ser de la organización los llevo a estar en posiciones número uno en evaluaciones de alto nivel como lo es el Great Place to Work, donde logran ser la mejor empresa para trabajar en Colombia y esto no solo con beneficios económicos, sino generando una clara cultura organizacional que lleva a las personas a sentirse parte de la organizaciones donde sus ideas y resultados son tenidos en cuenta.

Lo descrito anteriormente así como las bases teóricas dadas por autores como Henry Fayol quien a pesar de no usar el término empoderamiento si dejó claro en sus estudios que el hombre era más que un “trabajador que cumple una tarea”, que a través de fomentar el trabajo en equipo, e incentivar la iniciativa, permite avanzar a un pensamiento humanista lo cual nos lleva a ver que definir competencias como el empoderamiento en el perfil de los Colaboradores de una organización, hace que se obtenga mayor satisfacción y sobre todo más compromiso por parte de las personas hacia sus trabajos y los resultados generados son de mayor calidad.

Por eso los líderes comparten que las compañías rígidas sobreviven gracias a sus utilidades, lo cual de alguna manera es una forma en la que Taylor veía al hombre en la organización como aquel elemento dador de excedentes y que existía una división entre las funciones de gerentes y trabajadores, sin embargo la responsabilidad de liderar y dirigir las tareas de equipos de trabajo son demasiado complejas para que una sola persona tenga todas las respuestas. El conocimiento y experiencia están más a la mano de todos los integrantes de un equipo que de una sola persona, por esto en la actualidad ya las estructuras rígidas nos son validas y se parte de la delegación y confianza para el logro de las metas, este pensamiento aunque es más fuerte hoy en día, se propuso de alguna manera en la teoría de McGregor en donde hay una preocupación especial por el desarrollo del ser humano avanzando en un ambiente de confianza y de retroalimentación. En la actualidad las organizaciones y áreas de recursos humanos se han reestructurado y la antigua forma de actuar de la alta gerencia que buscaba llegar al logro de objetivos controlando de todo, teniendo el poder y la influencia, ya no aplica y se han liberado de ese modelo equiparando las funciones y los objetivos para alcanzar el éxito.

Actualmente las organizaciones requieren de un modelo para construir estructuras que sirvan para cumplir con las exigencias del mercado mundial, teniendo un alto desempeño, potencializando paso a paso a sus colaboradores para enfrentar los retos de la competencia. Definiendo modelos de liderazgo que apoyen el empoderamiento dentro de las organizaciones asumiendo posiciones de delegar en las personas y no administrar por nombres de puestos, donde todos los Colaboradores de la organización tienen roles de liderazgo que motiven a contribuir con su máximo potencial al logro de resultados.

El empoderamiento como competencia genera grandes beneficios para las organizaciones, lo cual se logra luego de trabajar de la mano de todas las personas, superando obstáculos que durante el camino se pueden presentar, dado que recursos humanos cambia su manera de gestionar. Lo anterior se fortalece en los principios y beneficios que rigen el Empoderamiento en donde se ratifica que a través de la asignación de autoridad y responsabilidad, la confianza en el equipo, el trato digno y respetuoso, así como el suministro de información permiten que se obtengan resultados benéficos en cuanto a aumento de creatividad, mejoramiento en las comunicaciones y el desarrollo de la facultad para evaluar y mejorar la calidad.

La aplicación del empoderamiento efectivamente ha logrado movilizar a sus trabajadores a formar equipos autodirigidos y autogestionables, no solo enfocados a cumplir con las funciones designadas, sino también para generar creatividad e innovación con enfoque al mejoramiento de los servicios y/o productos a entregar. El liderazgo de la mano con valores como la responsabilidad y el cumplimiento se interioriza a todos los niveles de la organización, lo que trae como beneficio que las personas generen más ideas, participen más para obtener mejores resultados y se tenga más sensibilidad para la generación y aporte al logro de los objetivos ligados con el conocimiento y la comunicación efectiva que manejen los colaboradores.

El empoderamiento es efectivo y beneficioso para las organizaciones porque permite que los jefes y la alta dirección se enfoquen a la gestión y mejoramiento de sus procesos, a mirar las necesidades más amplias, como formulación de nuevas estrategias que aporten a la visión del área, evaluar prioridades y capacitaciones para sus equipos, todo esto para tener una cultura organizacional donde la gente se sienta a gusto de hacer lo que hace todo esto buscando las sostenibilidad y excelencia en las áreas.

La generación de resultados y beneficios que el empoderamiento le permite obtener a las organizaciones no se reflejan en el corto plazo, dado que para lograrlos se requiere de metas consistentes, cambio de cultura dentro de las organizaciones, el enfoque está basado en entrenamiento, aceptación de valores y reconocimientos, todo esto se logra con la práctica y el deseo de aceptar los cambios que se puedan presentar, como lo vimos al momento de hablar de un modelo por competencias y de una relación fuerte con la cultura organizacional, el beneficio se evidencia cuando a este tipo de organizaciones entran entes externos a evaluar todas estas variables para determinar si es un buen lugar para trabajar, como vemos los ejemplos de las empresas, las tres tienen claro un diccionario y modelo por competencias, son reconocidas en el mercado, una de ellas fue catalogada como la mejor empresa para trabajar en Colombia, es decir que el empoderamiento y las competencias son un factor diferenciador no solo para las áreas de recursos humanos que lo implementen, si no para las organizaciones en el mercado laboral.

La cultura organizacional y clima laboral se ve impactado desde el mismo momento en el que la organización decide implementar el modelo por competencias y el empoderamiento, debido a que la compañía trabaja en mejorar y fortalecer las relaciones, no solo entre los equipos de trabajo, sino entre los diferentes niveles de la organización, es importante que estas relaciones sean efectivas para lograr los objetivos; para evidenciar una mejora en el ambiente laboral, el empoderamiento no debe relajar a las

personas, sino que debe permitir enfocarse en el orden que un sistema estructurado y organizado generando roles y responsabilidades claros.

La importancia de la aplicación de un modelo por competencias en las organizaciones, justifica enfocar los esfuerzos en pro de facilitar la incorporación de un modelo como herramienta clave para la gestión de personas. Las personas perciben grandes ventajas cuando se implementa un modelo por competencias administrado correctamente y se vuelven aliados y promotores del mismo.

Lo expuesto permite avanzar hacia una metodología de mejora de ambiente laboral a la cual se ha denominado Great Place to Work que trabaja elementos como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, la camaradería y el orgullo, elementos que son importantes para el fortalecimiento del compromiso, las organizaciones deben contar con personas comprometidas en todos los niveles para implementar modelos como el empoderamiento, las competencias y el liderazgo los cuales facilitan la gestión del talento humano, dado que equivalen a la información que la gerencia de recursos humanos toma para la administración y definición de planes de trabajo para el fortalecimiento de los perfiles, pues permite el alineamiento de las personas y sus perfiles con los objetivos de la organización, aumentando la satisfacción del personal, contribuir al negocio y que las personas crezcan.

Con lo visto anteriormente se puede indicar que para la alta gerencia y las áreas de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, es importante acompañar la estrategia de modelo por competencias, con una cultura de liderazgo que soporte al Empoderamiento como una herramienta de desarrollo del talento humano en las Compañías, los líderes de las organizaciones son un recurso muy importante para las organizaciones, dado que son ellos quienes hacen que las personas sientan la importancia del modelo dentro de la organización y esto hace que la cultura de la organizacional se fortalezca y se afiance hacia los objetivos de la compañía.

9. CONCLUSIONES

El empoderamiento no forma parte de una simple asignación de tareas y funciones, sino que es importante verlo como una estructura de trabajo y una organización más plana, basándose en valores importantes como la confianza, la valoración y el respeto, dejando de lado a las estructuras piramidales. Esto genera cambios fuertes dentro de las organizaciones ya que se rompen esquemas tradicionales donde el gerente es quien controla y los trabajadores son controlados, esto ya no es viable en los mercados y entornos de negocios tan competitivos. Actualmente las organizaciones necesitan de trabajadores dispuestos a dar el máximo y tener autodisciplina para aprender permanentemente, teniendo más responsabilidad, iniciativa y creatividad, agilidad para la toma de decisiones que aporten a la solución de problemas, generando beneficios claros para los clientes internos como externos.

En los diccionarios por competencias vistos en las tres empresas investigadas, se encontró que la competencia de empoderamiento está inmersa dentro de los perfiles de las personas que laboran para estas compañías, y eso hace que tengan un factor diferenciador en el mercado ya que son Compañías que marcan la diferencia en cada uno de sus sectores y las personas que hacen parte de ellas, se sienten felices y comprometidas con el logro de los resultados, dado esto el empoderar la gente es una estrategia que las áreas de recursos humanos utilizan para asegurar que las personas se sientan tranquilas y sobre todo realizando sus funciones de la mejor manera.

Teniendo en cuenta la información recolectada, se evidenció que toda compañía que cuenta con el soporte de trabajadores que tengan competencias de delegación, liderazgo y empoderamiento, asegura que se desarrolle su máximo potencial para la optimización de recursos y se aumente la productividad de la organización, dado que esto es un aprendizaje de doble vía en las organizaciones, tanto el jefe como el colaborador pueden aprender mutuamente de experiencias y conocimientos, esto apoya a mejorar la toma de decisiones, a la definición de planes de acción y a la solución de conflictos.

Implementar el empoderamiento respalda todo el proceso de desarrollo de los trabajadores en las organizaciones, ya que es una herramienta que facilita conocer y definir los perfiles, competencias y destrezas de los colaboradores, pero sobre todo identificar las debilidades y oportunidades de mejora que permitan generar todo un plan de capacitación y desarrollo para

el personal con el fin de lograr su máximo potencial en beneficio personal y de la compañía.

Se observo que el implementar el empoderamiento en las organizaciones requiere de un liderazgo eficaz constantemente, que en el día a día se logre dirigir la gente correctamente y sobre todo que cada persona que haga parte de la compañía se identifique con la misión, visión y valores de la organización, cada líder tiene su características particulares, motivando a sus colaboradores a que realicen las funciones con entusiasmo.

El empoderamiento se basa en ubicar a las personas en una tarea o actividad que este acorde a su perfil y a sus funciones y que le den la seguridad para la toma de decisiones, esto creando un ambiente en el cual los empleados de cada nivel de la organización sientan que tienen una influencia real sobre la calidad, el servicio y la eficiencia de la organización. Los empleados tienen la responsabilidad de sus acciones y tareas, a través del empoderamiento se evidencia que les sirve como herramienta para lograr que esos resultados estén mejorando constantemente, por la constante autoevaluación que las personas realizan.

De acuerdo con la información analizada, el empoderamiento es sin duda una estrategia, pero que no debe implementarse de manera independiente a otras competencias que pueden fortalecer su aplicación, es importante involucrar un esfuerzo de todas las personas que hacen parte de la organización que traduce en una nueva cultura organizacional y apoya en un mejor bienestar para la compañía, dado que cada persona sentirá una mayor eficiencia, calidad y nivel de vida en todos los aspectos para la organización, entonces el empoderamiento seria básicamente una nueva forma de gerenciar en la que se comparte cierta autoridad y poder entre jefes y colaboradores.

El empoderamiento apoya a las organizaciones para soportar los diferentes cambios que el mercado presenta, la competitividad global, las necesidades de dar respuesta de manera pronta a las demandas y expectativas del cliente. Esto requiere que la organización acepte el empoderamiento basado en la confianza mutua, soportándola en una comunicación efectiva de la información para el desarrollo de las tareas, teniendo en cuenta que no se delega poder sino que se da poder.

El implementar el empoderamiento como estrategia para la organización, requiere del apoyo y compromiso de la alta gerencia, en la información analizada se observo que las compañías que trabajan con esta competencia comprenden que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes, sin dejar de lado los sentimientos de la gente y el motivar y reconocer la labor

cumplida. Es necesario descentralizar el poder y la autoridad, fomentando el compromiso y la libertad de ideas y emociones y esto se soporta con los cambios que recursos humanos implementa para evaluar el desempeño, la evaluación, la retribución el desarrollo de carrera, definiendo las conductas necesarias para el logro de objetivos.

Las organizaciones que cuentan con un modelo por competencias definido, tienen procesos de selección más eficientes, dado que estos modelos sirven como guía y apoyo, minimizando la incertidumbre de saber qué es lo que requiere el puesto, o que funciones son las que debe realizar la persona.

Para la implementación de todo el modelo y el empoderamiento como estrategia dentro de las organizaciones, sin lugar a dudas, es importante que se ponga énfasis en capacitar a los trabajadores en aquellas competencias que aun no se han desarrollado y es importante tenerlas, dado que cada puesto de trabajo requiere de unas competencias.

BIBLIOGRAFIA

Achua, L. R. (2002). Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México: Thomson.

Adair, John. (1990). Líderes, no jefes, guíe y oriente su equipo hacia el éxito. Bogotá: Legis Serie Empresarial.

Bennis, W. G. (1996). El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill.

Blanchard, C. J. (2004). Empowerment 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. México: Norma.

Butteriss, Margaret. (2001). Reinventando Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.

Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría General de la Administración. Bogotá: McGraw Hill.

Claude, Levi.-Leboyer. (1997). La gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Cuadrado, F. I. (2002). Liderazgo Transformacional y género: Autoevaluación de directivos y directivas españoles. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones .

Fayol, Henry. (1916). Administración General e Industrial. París: H. Dunod.

F, Gilbert. Tomas. (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance. Washington: McGraw Hill.

Fernandez, Ignacio. (2002). Aplicación del Modelo de Competencias. Chile: Prosel Consultores.

Fiedler, F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. Nueva York: Orbis.

Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairos.

Gonzalez, Luis. (2007). Humanismo y Gestión Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo. Revista Eleuthera Vol. 1 , 63.

Gordon, Mischel. (1988). Teorías de la Personalidad. México: McGraw Hill.

House, Robert. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? (págs. Volumen 23, 409-473). Journal of Management.

Laccoca, Lee. (1990). El factor liderazgo. En K. J. P, El factor liderazgo (pág. 19). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Levicki, Cyril. (2000). El Código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida. México: Panorama.

Lussier, Robert. (2005). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Thomson Editores.

McLagan, Patricia. (1989). Models for HRD practice. Training and Development Journal; Madison; Sep; 43(9): pp 49-59

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Miner (1965,1978), en W. Mischel (1988). Teorías de la Personalidad. México: McGraw Hill.

Levy-Leboyer, C. (1996). Gestión de las Competencias. París: Gestión 2000.

Nieto, Cesar. (2010). Presentación Modelo por Competencias. Colombia.

Nieto, Cesar. (2011). Tesina Caracterización de Gestión Humana en Colombia. Madrid: Universidad Nebrija.

Ortiz, R. Amalia. (2008). Liderazgo Empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. México: Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración.

Pfeffer, Jeffrey. (1994). Competitive advantage through people. Boston: Business School Press.

Raven, John. (1984). Competence in Modern Society. New York: Royal Fireworks Press.

Skinner, Charles. (1988). Teorías de la Personalidad. En M. W, Teorías de la Personalidad (pág. 282). México: McGraw Hill.

Ulrich, Dave. (2000). Liderazgo basado en resultados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Valdez, Luigi. (1997). Conocimiento es futuro, hacia la sexta generación de los procesos de calidad. México: Centro para la Calidad Total y la Competitividad de CONCAMIN.

Valle, Ramón. (2004). La gestión estratégica del recurso humano. Madrid: Pearson.

Winslow, Taylor. (1979). Organización y Administración. Madrid: Prentice Hall.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo FREDDY ALEXANDER MONTAÑA ZANIZER

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80.097.752

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

EL EMPODERAMIENTO COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Freddy Alexander Montaña Romero</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80-097-752</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 06 de Junio de 2012.