UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

# EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO "*COACHING* INDIVIDUAL" APLICADO EN BANESCO EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2010

Tesista: Ariana del Valle Guerra Suarez
Tesista: Morella Desiree Gutiérrez Rondón

**Tutor: Héctor Rodríguez**

Caracas, Septiembre de 2011

# DEDICATORIAS

*A dios y a la virgen del Valle, por iluminar mi camino y guiar cada uno de mis pasos. Por darme fuerza, salud y ser mi esperanza en todo momento*
*A mi mama, por ser mi amiga, mi guía en y enseñarme a luchar para alcanzar mis metas. Te Amo mami!*
*A mi papi que aunque ya no estás conmigo sé que estas disfrutando este logro más que yo, Gracias por ser tan paciente y enseñarme a ser perseverante, de no ser por tus palabras jamás lo hubiese logrado, pues eres tu mi inspiración!*
*A mi hermano por estar siempre ahí para mí, eres mi modelo a seguir, gracias por brindarme tu apoyo y motivarme constantemente.*
*A ti joe por darme cariño, apoyo y comprensión en todo momento.*
*A ti amiga Desi por brindarme tu apoyo en mis metas futuras y por querer compartir este reto llamado Tesis conmigo. Te Quiero Amiga! Ahora si Lo Logramos!*
*A mi tía y abuela por ser como son y confiar en mi las amo a las dos.*

*Ariana Guerra*

*A mi abuela que ha sido el pedestal más fuerte en mi vida, la mujer más constante y luchadora de todas, exigente y disciplinada, que me enseña que todo tiene solución y que con esfuerzo todo se logra. Gracias por darle brillo a mi vida y pulir esos defectos para ser la mejor.*
*A mi madre la mujer más hermosa que me dio la vida, más consentidora y amiga. Gracias por colaborar con todos mis sueños y escucharme siempre.*
*A mi abuelo precursor de la familia más hermosa que tengo, aunque no llegaste a estar presente para disfrutar este éxito conmigo, se que tu Ángel de mi vida, aplaudirás tan fuerte como la sonrisa que tendré siempre cuando logre una meta.*
*A ti Oscar (padre de alma y corazón) por tenerme tanta paciencia y siempre estar ahí para cuando lo necesite.*
*A ti Ayi por darle forma y consistencia a este sueño y porque indudablemente participaste en momentos importantes, y pues sí lo logramos, te quiero.*
*A Joha y Cari porque de alguna manera u otra aportaron un granito para que esto sucediera, las amo.*

*Desiree Gutiérrez*

# AGRADECIMIENTOS

**Al Prof. Héctor Rodríguez…** por el tiempo dedicado, la ayuda paciencia y disposición, por las minuciosas revisiones realizadas, por escucharnos y atendernos en todo momento y sobre todo por aceptar ser partícipe de este proyecto como nuestro "Guía y Tutor".

**A la Sra. Etna de Fagre…** por brindarnos su ayuda en este proyecto y aceptar ser nuestra tutora metodológica, gracias por su alto grado de exigencia promoviendo de nosotras el sentido de la perfección.

**A Silmar Silva…** por confiar en nuestra investigación desde un principio y abrimos las puertas de Banesco Banco Universal para hacer nuestra investigación.

**A Patricia Vasconcelos…** por facilitarnos la información necesaria para hacer realidad este estudio y por facilitarnos las actividades que requeríamos realizar y a esperar con paciencia por los resultados.

Gracias a todos aquellos que estuvieron ligados directa o indirectamente con la culminación de este estudio

Muchísimas Gracias.

# TABLA DE CONTENIDO

**DEDICATORIAS** ..... **II**

**AGRADECIMIENTOS** ..... **III**

**RESUMEN** ..... **XII**

**INTRODUCCIÓN** ..... **1**

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA** ..... **3**

**I.1 Planteamiento del Problema** ..... **3**

**I.2 Antecedentes** ..... **5**

**I.3 Justificación e Importancia del Estudio** ..... **8**

**I.4 Objetivos** ..... **10**

I.4.1 Objetivo General ..... 10

I.4.2 Objetivos Específicos ..... 10

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO** ..... **11**

**II.1 Liderazgo** ..... **11**

II.1.2 Características del Líder ..... 12

**II.2 Teorías y Modelos Sobre el Liderazgo** ..... **14**

**II.3 Capacitación Profesional** ..... **17**

II.3.1 Propósito de la Capacitación ..... 18
II.3.2 Ventajas de la Capacitación Profesional ..... 19
II.3.3 Programas de Capacitación en Liderazgo ..... 19
II.3.3.1 Objetivos de los Programas de Capacitación en Liderazgo ..... 20
II.3.3.2 Técnicas de Aplicación de los Programas de Capacitación en Liderazgo ..... 21
II.3.3.2.1 Mentoring ..... 21
II.3.3.2.2 Coaching ..... 22
II.3.3.2.3 Consultoría ..... 26
II.3.3.2.4 Training ..... 27
II.3.3.2.5 Networking ..... 28
II.3.3.2.6 Job Assignments ..... 29
II.3.3.2.7 Action learning ..... 29
II.3.3.3 Audiencia de los Programas de Capacitación en Liderazgo ..... 30
II.3.3.4 Encargados de la Aplicación de los Programas ..... 31
II.3.3.5 Efectividad de los Programas de Capacitación en Liderazgo ..... 31
II.3.3.6 Evaluación de los Programas de Capacitación en Liderazgo ..... 33

**II.4 Teoría de la Acción ..... 34**
II.4.1 Aprendizaje Organizacional ..... 34
II.4.2 Niveles de Aprendizaje Organizacional ..... 36
II.4.3 Modelos de la Teoría en Uso ..... 36
II.4.3.1 Teoría en Uso Modelo I ..... 36
II.4.3.3 Tipos de Gerentes según la Teoría en Uso ..... 38

**II. 5 Programa de Capacitación en Liderazgo "*Coaching* Individual" Aplicado en Banesco ..... 39**

**CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA ..... 42**

**CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO ..... 45**

**IV.1 Tipo de estudio ..... 45**

**IV. 2 Diseño de investigación ..... 46**

**IV. 3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 47**

**IV.4 Población y muestra ..... 48**

**IV.5 Fases o etapas de la investigación ..... 49**

**IV.6 Validez y confiabilidad ..... 50**

**IV. 7 Conceptualización y operacionalización de variables ..... 51**

IV.7.1 Conceptualización de variables ..... 51

**IV.7.2 Operacionalización de variables ..... 52**

**CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ..... 53**

**V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. ..... 53**

**V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización ..... 62**

**V.3 Dimensión: Teoría de la Acción (teoría explícita versus teoría en uso) estudiada en los gerentes de Banesco. ..... 89**

**V.4 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa ..... 95**

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 104**

**VI.1 Conclusiones ..... 104**

V.1.1 Precisar las competencias iniciales de los ejecutivos y alta gerencia de Banesco antes de la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" en el tercer trimestre de 2010 (diagnóstico inicial de los sujetos). ..... 104

VI.1.2 Determinar las competencias actuales (tercer trimestre 2011) de los sujetos de la investigación en cada una de las áreas atendidas en el Programa recibido en la empresa. . 104
VI.1.3 Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista con la finalidad de convalidar la teoría explícita y la teoría en uso de los sujetos estudiados. ..... 107
VI.1.4 Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el Programa de capacitación aplicado en la empresa. ..... 107

**VI.2 Recomendaciones ..... 108**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 109**

**ANEXO 1 ..... 115**

**ANEXO 2 ..... 120**

**ANEXO 3 ..... 121**

# ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

## TABLAS

Tabla 1: Teorías y Modelos Sobre el Liderazgo ..... **14**

Tabla 2. Orientaciones organizacionales de los Programas de Capacitación en Liderazgo ..... **32**

Tabla 3. Distribución de la Muestra ..... **49**

Tabla 4. Conceptualización de Variables ..... **51**

Tabla 5. Operacionalización de Variables ..... **52**

Tabla 6. Distribución de Frecuencias del diagnóstico en ..... **53**

Calidad de Servicio ..... **53**

Tabla 7. Distribución de Frecuencias del diagnóstico en ..... **54**

Gestión de Recursos ..... **54**

Tabla 8. Distribución del diagnóstico en Responsabilidad Personal ..... **55**

Tabla 9. Distribución del diagnóstico en Gestión de Riesgo ..... **56**

Tabla 10. Distribución del diagnóstico en Liderazgo ..... **56**

Tabla 11. Distribución del diagnóstico en Pensamiento Estratégico ..... **57**

Tabla 12. Distribución del diagnóstico en Pensamiento Estratégico ..... **58**

Tabla 13. Distribución del diagnóstico en Desarrollo ..... **59**

Estratégico de Capital Humano ..... **59**

Tabla 14. Distribución del diagnóstico en Conducción de Equipos de Trabajo ..... **59**

Tabla 15. Distribución del diagnóstico en Adaptabilidad ..... **60**

Tabla 16. Distribución del diagnóstico en Integración de Equipos de ..... **61**

Alto Desempeño ..... **61**

Tabla 17. Distribución del diagnóstico en Conocimiento de Mercado ..... **61**

Tabla 18. Teoría de la Acción Estudiada ..... **90**

Tabla 19. Medias de las Respuestas en Calidad de Servicio ..... **95**

Tabla 20. Medias de las Respuestas en Gestión de Recursos ..... **96**

Tabla 21. Medias de las Respuestas en Responsabilidad Personal ..... **96**

Tabla 22. Medias de las Respuestas en Gestión de Riesgo ..... **97**

Tabla 23. Medias de las Respuestas en Liderazgo ..... **97**

Tabla 24. Medias de las Respuestas en Pensamiento Estratégico ..... **98**

Tabla 25. Medias de las Respuestas en Pensamiento Estratégico ..... **99**

Tabla 26. Medias en Desarrollo Estratégico de Capital Humano ..... **99**

Tabla 27. Medias en Conducción de Equipos de Trabajo ..... **100**

Tabla 28. Medias de las Respuestas en Adaptabilidad ..... **100**

Tabla 29. Medias en Pensamiento Estratégico ..... **101**

Tabla 30. Medias en Conocimiento de Mercado ..... **102**

## GRÁFICOS

Gráfico1. Grado de satisfacción por lo que hace ..... **62**

Gráfico2. Deseo de incursionar en otras funciones en la empresa ..... **63**

Gráfico3. Identificación con los valores organizacionales ..... **64**

Gráfico 4. Frecuencia de los ejecutivos con la que atienden un imprevisto ..... **65**

Gráfico 5. Necesidad de reconocimiento por las tareas que realiza ..... **65**

Gráfico 6. Esfuerzo dedicado por los ejecutivos en la realización de tareas ..... **66**

Gráfico 7. Comportamiento de los ejecutivos ante intervenciones de otros miembros de su equipo ..... **67**

Gráfico 8. Reacción de los ejecutivos al expresar una idea y es interrumpido ..... **68**

Gráfico 9. Actitud resultante frente a discrepancias ..... **68**

Gráfico 10. Nivel de comunicación propiciado por el líder ..... **69**

Gráfico 11. Promueve relaciones de colaboración y cooperación ..... **70**

Gráfico 12. Facilidades de Desarrollo Profesional propiciadas por la empresa ..... **71**

Gráfico 13. Contribución personal para el desarrollo de la empresa ..... **71**

Gráfico 14. Nivel de honestidad de los sujetos ..... **72**

Gráfico 15. Nivel de responsabilidad de los sujetos ..... **73**

Gráfico 16. Nivel de lealtad de los ejecutivos ..... **74**

Gráfico 18. Nivel de lealtad de los ejecutivos ..... **74**

Gráfico 17. Nivel de compromiso de los ejecutivos ..... **75**

Gráfico 19. Nivel de proactividad de los ejecutivos ..... **76**

Gráfico 20. Nivel de proactividad de los sujetos ..... **76**

Gráfico 21. Nivel de persistencia de los ejecutivos ..... **77**

Gráfico 22. Grado en que los ejecutivos inspiran a sus equipos de trabajo ..... **78**

Gráfico 23. Nivel de sinergia de los sujetos de la muestra ..... **78**

Gráfico 24. Grado de sociabilidad de los ejecutivos ..... **79**

Gráfico 25. Nivel de sociabilidad de los ejecutivos ..... **80**

Gráfico 26. Grado de habilidad social de la muestra ..... **81**

Gráfico 27. Nivel de empatía de los sujetos ..... **81**

Gráfico 28. Nivel de empatía de los ejecutivos ..... **82**

Gráfico 29. Nivel de empatía de los sujetos ..... **83**

Gráfico 30. Grado de autocontrol frente a conflictos ..... **84**

Gráfico 31. Nivel de autocontrol frente a un conflicto ..... **84**

Gráfico 32. Reacción ante una discusión en el trabajo ..... **85**

Gráfico 33. Ofrece soluciones efectivas ante las demandas de los clientes ..... **86**

Gráfico 34. Nivel de eficiencia de los ejecutivos ..... **86**

Gráfico 35. Nivel de gestión de riesgo ..... **87**

Gráfico 36. Nivel de contribución para el desarrollo del capital humano ..... **88**

Gráfico 38. Nivel de pensamiento estratégico de los sujetos ..... **89**

# RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo identificar la efectividad del Programa "*Coaching* Individual" aplicado a la alta gerencia de Banesco en el segundo semestre del 2010. La muestra utilizada fue del tipo probabilística o aleatoria ya que se conocía el número total de participantes (76) del Programa. El estudio es de tipo exploratorio, de diseño de campo, no experimental y longitudinal de panel porque las investigadoras midieron los cambios en las características de liderazgo de un mismo grupo de ejecutivos de Banesco, en relación al Programa "*Coaching* Individual" aplicado en el año 2010 y la efectividad del mismo en el segundo semestre de 2011. Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación se utilizaron las técnicas de la encuesta y de la entrevista. Los resultados obtenidos, permitieron concluir que la prueba diagnóstica aplicada para determinar las competencias iniciales de los ejecutivos de Banesco, no fue totalmente válida y confiable y en atención a las Medias Aritméticas obtenidas **antes** del Programa no se justificaba la aplicación del mismo, dado que de los 12 indicadores estudiados en 7 no se requerían mejorar las competencias y en los 5 restantes tan sólo el 1,31% ameritaba dicha atención; el 80% de las declaraciones dadas por los ejecutivos (teoría explícita) concuerdan con las observaciones de sus subordinados (teoría en uso) y, por último, a pesar de que 7 de los indicadores estudiados tuvieron una mejora positiva gracias a la aplicación del Programa "*Coaching* Individual", dicha efectividad no es significativa por cuanto las Medias alcanzadas resultaron poco contundentes.

**Palabras claves: efectividad, liderazgo y Programas de Capacitación en Liderazgo.**

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca medir la efectividad del Programa de Capacitación en Liderazgo denominado "*Coaching* Individual" llevado a cabo en Banesco, Banco Universal en el segundo semestre de 2010. En la actualidad es de suma importancia que las organizaciones cuenten con programas de capacitación en liderazgo, ya que éstos son vitales para que las mismas alcancen su máxima productividad y eficacia al momento de llevar a cabo los planes y estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, puesto que son los líderes los que refuerzan de manera positiva a la organización y brindan apoyo al equipo. De esta forma, Banesco se planteó la aplicación del mencionado Programa, el cual tenía la intención de que sus empleados, específicamente ejecutivos y gerencia media, adquirieran habilidades esenciales de liderazgo, para desempeñarse como líderes estratégicos y permitir que la organización a la que pertenecen se adaptara efectivamente a los cambios del entorno. En tal sentido, la acción investigativa se sustenta en una investigación de campo, de diseño no experimental, longitudinal de panel y para lo cual se utilizaron las técnicas de la encuesta y de la entrevista. El contenido de este trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El **Capítulo I**, contempla la formulación del problema en donde se expone la necesidad e importancia de los Programas de Capacitación en Liderazgo en las organizaciones. Además incluye los antecedentes, la justificación e importancia del estudio y los objetivos general y específicos de la investigación.

El **Capítulo II** está referido al marco teórico referencial en el cual se presentan los apartados referidos a las definiciones, características y modelos de liderazgo, tipos y modelos de Programas de Capacitación Profesional en dicha área y a la Teoría de la Acción.

En el **Capítulo III**, se presenta el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra del estudio, las fases o etapas de la investigación, la validez y confiabilidad y, por último, la conceptualización y operacionalización de la variable de la investigación.

En el **Capítulo IV**, se presentan los resultados y análisis del estudio en función de los objetivos, variable y dimensiones abarcadas.

El **Capítulo V** comprende las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Finalmente, se incluyen el conjunto de **Referencias Bibliográficas** utilizadas en la elaboración del presente estudio y los respectivos **Anexos**.

# CAPÍTULO I
# EL PROBLEMA

## I.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones, al igual que el resto del mundo, están en constante cambio. Así lo expresa Acosta (2002), cuando menciona que ellas funcionan en ámbitos cambiantes que las obligan a estar en consonancia con los mismos, si desean ser exitosas. De la misma manera, los empleados de dichas organizaciones, más allá del perfil técnico necesario para ejercer las funciones del cargo, deben tener la capacidad de ser adaptativos, dinámicos e innovadores; es decir, deben ser líderes para hacerle frente a dichos cambios y garantizar la eficacia necesaria a las organizaciones a que pertenecen. En otras palabras, los líderes son aquellos que establecen direcciones, alinean a las personas mediante la comunicación e inspiran para superar los obstáculos, en la consecución de la visión compartida en la organización (Robbins, 2004, pp. 313). De allí que, el liderazgo sea definido, en sentido general, como el desarrollo de capacidades y estrategias para alinear y empoderar a otros para hacer realidad las metas y visiones compartidas, a pesar de los obstáculos que se confronten.

Se puede decir entonces, que en la actualidad los profesionales que componen las empresas no pueden seguir dirigiéndolas de una manera clásica, si se pretenden obtener cada vez mejores resultados para acercarse a la excelencia empresarial. Por esta razón, el desarrollo de liderazgo ha incrementado su importancia en los últimos años y ha pasado a ser un componente vital en el éxito de las organizaciones. Según Trecy (2002), las organizaciones sin liderazgo no funcionan tan bien como las que si tienen presencia del mismo. Respalda esta postura, *Harvard Businness School* (2010), cuando señala que es importante dotar a los gerentes funcionales con habilidades que les permitan tomar decisiones de alto nivel, así como

proveerlos de competencias de ejecución que contribuyan, con su efectivo desempeño en múltiples facetas en su organización. Estas dos características permiten que emerjan líderes bien preparados para asumir mayores responsabilidades y que impulsen el rendimiento de toda organización. Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), señalan que es importante contar con un buen equipo de trabajo, el cual no sólo depende de un buen gerente, sino de un gerente que sea líder, que guíe la conducta del equipo hacia el éxito de la organización, porque los gerentes administran, los líderes innovan; los gerentes mantienen, los líderes desarrollan; los gerentes controlan, los líderes inspiran; los gerentes tienen visión a corto plazo, los líderes tienen visión a largo plazo; los gerentes preguntan cómo y cuándo, los líderes preguntan qué y por qué; los gerentes imitan, los líderes son originales y los gerentes aceptan el status quo, mientras que los líderes lo cambian.

Dentro de este contexto, Banesco, Banco Universal se propuso poner en marcha un Programa de capacitación en liderazgo titulado "*Coaching* Individual" con el fin de que sus empleados, específicamente ejecutivos y gerencia media, adquirieran habilidades esenciales de liderazgo permitiendo que la organización pudiera adaptarse a los cambios del entorno y desarrollarse con efectividad como empresa, con líderes estratégicos, operativos y de equipos. Al respecto, Adair (2005), define estos tres tipos de líderes como: **estratégico** quien se encarga de la organización en su integridad; **operativo** el que tiene a su cargo un área concreta, supervisando a otros líderes y **de equipo** el cual tiene un grupo de 10 ó 20 personas a su cargo, con el fin de cumplir tareas específicamente marcadas. Sin embargo, desarrollar a personas para que tengan las capacidades adecuadas para liderar, depende de que tan bueno sea el programa de capacitación en liderazgo. Hoy en día existen diversas técnicas que tienen un alto impacto como lo son el *coaching* y el *mentoring*, que tienen un alto beneficio tanto para los individuos como para las organizaciones y es por ello, que Banesco se decidió a utilizarlas para desarrollar ese potencial en sus gerentes, al estar consciente de que el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos, pero a la vez complementarios y ambos necesarios para tener éxito en un entorno de negocios, cada vez más complejo y volátil como el que ha venido enfrentando el país desde hace unos años.

El mentoring es definido por Friday, Friday & Green, citados por Colomo y Casado (2006), como el proceso de guía que se establece entre un mentor y un mentoreado para mejorar en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero *senior* y un protegido *junior*. La relación que se establece supone beneficio para todas las partes (p.132).

Por su parte, el *coaching* se puede considerar como "una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (*coach*) y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo orientado a resultados y consiste básicamente en **ayudar a las personas individualmente** a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El *coach* asiste, apoya y anima a los individuos para que consigan dichas respuestas" (Colomo y Casado, 2006, p.133). En resumen, el *coaching* está relacionado con la identificación, modificación y transformación de comportamientos desadaptados o poco adecuados y con el establecimiento de planes de acción destinados al aprendizaje y aplicación de las nuevas conductas para la satisfacción de objetivos y metas. Tal como lo expresa Vilallonga (2005), el *coaching* es un proceso que busca el máximo desarrollo profesional de una persona y que cuando se realiza adecuadamente ofrece una enorme fuerza transformadora.

En consecuencia, cuando Banesco decide invertir en un Programa "*Coaching* Individual" aplicado a la alta gerencia, era con el propósito de alinear los objetivos individuales con los de la organización y además obtener como resultado final a personas con cualidades centradas en la efectividad de la empresa, que lograsen captar la confianza y de que fueran aceptadas naturalmente por sus equipos de trabajo, con la finalidad de alcanzar de la mejor manera las metas propuestas por la empresa.

## I.2 Antecedentes

Una de las investigaciones más relevantes sobre los programas de capacitación en liderazgo fue la realizada por Lamoureux (2007), la cual desarrolló un estudio exhaustivo de las mejores prácticas y soluciones de la industria en el desarrollo del liderazgo. Contempló las

maneras más eficaces para aplicar los programas de capacitación en liderazgo, procesos y soluciones de proveedores de mayor impacto en los negocios y concluyó en que el liderazgo no se determina por la cantidad de dinero que gastan las organizaciones, sino por cómo han sido diseñados y ejecutados los programas. Así mismo, el estudio concluye en que la mayoría de las organizaciones siguen confundiendo la formación gerencial con el desarrollo del liderazgo e identificó seis aspectos que se deben tomar en cuenta para un mejor impacto del desarrollo del liderazgo en el rendimiento del negocio tales como: desarrollar un fuerte compromiso ejecutivo, definir las competencias del liderazgo individuales, alinearse con la estrategia empresarial, dirigirse a todos los niveles de liderazgo, aplicar un enfoque de aprendizaje integral e integrarse con la gestión del talento.

Otro estudio realizado por Lamoureux en compañía de O´Leonard (2009), se basó en determinar cómo se llevan a cabo los programas de liderazgo y cuánto se gasta en ellos. Concluye en que: los programas de capacitación en liderazgo en USA aún siguen siendo prioridades de las organizaciones, a pesar que se estén limitando o se estén modificando para una mayor eficiencia; el desarrollo del liderazgo no está aún en la mayoría de las empresas, sin embargo, muchas empresas están progresando en las iniciativas para un liderazgo eficaz y en que aproximadamente una de cada 10 organizaciones ha llegado a la "estratégica" etapa de madurez, en la que se integra el desarrollo del liderazgo en un proceso global de talento gerencial de la compañía, alineado con las prioridades estratégicas del negocio. La investigación también evaluó la eficacia de los programas de capacitación en liderazgo y su impacto en el negocio. Desafortunadamente, los resultados de la mayoría de los esfuerzos de capacitación en liderazgo de hoy son decepcionantes.

McAlearney (2008), realizó un estudio acerca de la utilización de programas de capacitación en liderazgo para verificar si éstos pueden mejorar la calidad y eficiencia de la asistencia médica en hospitales de EE.UU. Con esta investigación se pudo observar que dichos programas proporcionan cuatro oportunidades importantes para mejorar la calidad y la eficiencia de la asistencia médica, siendo éstas: una mejora en las actividades de la fuerza laboral, aumento en la eficiencia de la organización, reducción en la rotación del personal y gastos de la empresa y atención en las prioridades estratégicas de la organización. Concluye

en que los programas de capacitación en liderazgo no se pueden pasar por alto, ya que éstos ofrecen grandes herramientas que pueden ser utilizadas para alcanzar los objetivos de la organización.

Ebbers, Conover y Samuels (2010) realizaron una investigación en la comunidad universitaria de EEUU, que sostiene que los programas de capacitación en liderazgo están diseñados para proporcionar nuevas habilidades de liderazgo y desarrollo de las existentes, además aseguran que los aspirantes a líderes tienen la posibilidad de planificar su propio desarrollo de liderazgo.

Black (2006), desarrolla una investigación relacionada con la evaluación de los programas de capacitación en liderazgo titulada *"Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs"*, cuyo propósito era desarrollar un instrumento que midiera los resultados de las personas que formaron parte de programas de capacitación en liderazgo en el sector agrícola. El estudio exploró tres niveles de resultados: el nivel individual, el organizacional y el comunitario y, para ello, utilizó el programa EvaluLEAD desarrollado por Grove, Kibel y Haas en el 2005. La mayoría de los resultados arrojados fueron positivos a nivel organizacional e individual, dejando pocos resultados negativos en el nivel de la comunidad y el organizacional. Lo valioso de este estudio se encuentra en que es el primero en medir el impacto de un programa de liderazgo en el sector agrícola para profundizar en los efectos de los alumnos y los logros del programa.

Gajardo (2007), realiza una investigación teórica acerca de los posibles factores del éxito del *Coaching* ejecutivo denominada estudio exploratorio descriptivo acerca de los factores de éxito del *Coaching* ejecutivo: una revisión de *papers* (ensayos) empíricos. En esta investigación se contempló la revisión de *papers* que basaron su análisis en datos empíricos, y la metodología se basó en la búsqueda bibliográfica en bibliotecas, institutos especializados, en revistas y bases de datos electrónicas que permitieron sistematizar la información e integrar los hallazgos. Los resultados sugieren que los factores de éxito del *coaching* más recurrentes en la literatura se asocian al *coach* a su preparación y a los aspectos que guardan relación con el modelo de *Coaching* que utilizan.

## I.3 Justificación e Importancia del Estudio

De acuerdo Kotter (2005), las corporaciones exitosas no esperan que los líderes surjan de forma espontánea, sino que buscan activamente a personas que cuenten con un potencial de liderazgo y las exponen a experiencias que son diseñadas. Cuando un gerente no posee las habilidades de liderazgo, puede haber muchos efectos negativos sobre los empleados y la organización en su conjunto, como por ejemplo impactos en la productividad, la motivación, la lealtad y la rotación del personal en la misma. Estas razones son las principales para destacar la importancia de la presencia de programas de capacitación en liderazgo en las organizaciones porque no sólo los gerentes que se ocupan de enfrentar la complejidad y crear planes, presupuestar, organizar y asignar personal, son los únicos encargados de llevar a las organizaciones al éxito, sino que es necesario la presencia de los líderes que aunque no hacen planes o solucionan problemas son los que preparan a las personas para el cambio y además ayudan a enfrentarlo mientras lo atraviesan. Es importante mencionar que los gerentes y los líderes no tienen que ser dos personas diferentes, que actúen de manera separada dentro de una organización, sino que normalmente se busca que el gerente tenga las características de liderazgo por tener personas a su cargo.

En tal sentido, poner en marcha un programa de desarrollo de liderazgo no es una tarea fácil porque no sólo depende del departamento de RRHH, sino también del contexto social o situacional en que se desarrolle. Por lo tanto, debe procurarse administrar un programa de formación o entrenamiento adecuados en atención a las necesidades que se detecten en los participantes para tal programa y prever la evaluación de la efectividad de éste.

Al respecto, existen diferentes maneras de evaluar la efectividad de los programas de capacitación o entrenamiento. Una de ellas es el modelo de Donald Kirkpatrick (1994), quien presenta un modelo de evaluación de acciones formativas que, a pesar de que han transcurrido 40 años desde su elaboración, hoy en día sigue vigente. Este modelo presenta cuatro niveles de evaluación: el primero se denomina **reacción** y consiste en medir la satisfacción de los

alumnos con respecto a la formación que acaban de recibir; el segundo es **aprendizaje**, el cual mide los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso; el tercero es el **comportamiento**, el cual mide si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimiento adquiridos y cuarto el **resultado**, que mide si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Sin embargo, este modelo no ofrece un instrumento prototipo que permita ser aplicado a los distintos programas de entrenamiento que se dictan en el área de liderazgo y, en consecuencia, tales instrumentos deben elaborarse de acuerdo a las características y contenidos abarcados en los programas y en atención al tipo de competencias a desarrollar en los participantes de los mismos.

En el caso particular del Programa de capacitación en liderazgo impartido en Banesco, se buscaba fomentar el desarrollo profesional y personal de sus ejecutivos buscando alinear las competencias individuales de éstos a las organizacionales, a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles y para ello, se abordaron los siguientes aspectos: visión global; negocios, rentabilidad, clientes, servicios; trabajo bajo presión y manejo de imprevistos; lealtad, honestidad e integridad; orientación a la acción; relaciones con pares y subalternos, trabajo en equipo; emprendimiento (proactividad) y orientación al pensamiento (flexibilidad, adaptación, intuición). Cabe destacar que al inicio del programa se realizó un diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades que tenía cada uno de los participantes y sobre dicha base desarrollar un plan de trabajo basado en la técnica de *Coaching* Individual para ir cerrando las brechas existentes en ellos. De allí, la importancia de esta investigación la cual le permitiría a Banesco conocer si realmente sus ejecutivos desarrollaron competencias de líder y, en tal sentido, se planteó la siguiente interrogante de investigación:

**¿Cuál es la efectividad del Programa "*Coaching* individual'' aplicado a la alta gerencia de Banesco durante el segundo semestre de 2010?**

## I.4 Objetivos

### I.4.1 Objetivo General

Estudiar la efectividad del Programa "*Coaching* Individual" aplicado a la alta gerencia de Banesco, Banco Universal en el segundo semestre de 2011.

### I.4.2 Objetivos Específicos

- Precisar las competencias iniciales de los ejecutivos y alta gerencia de Banesco antes de la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" en el tercer trimestre de 2010 (diagnóstico inicial de los sujetos).
- Determinar las competencias actuales (tercer trimestre 2011) de los sujetos de la investigación en cada una de las áreas atendidas en el Programa recibido en la empresa.
- Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista con la finalidad de convalidar la Teoría Explícita y la Teoría en Uso de los sujetos estudiados.
- Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el Programa de capacitación aplicado en la empresa.

# CAPÍTULO II
# MARCO TEÓRICO

## II.1 Liderazgo

No existe una definición universal de liderazgo, ya que al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes. La gran variedad de conceptos existentes son de ayuda para apreciar los múltiples factores que afectan el liderazgo, así como las diferentes perspectivas desde las cuales se puede contemplar. Entre algunas de las definiciones ofrecidas por los especialistas, se encuentran la de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), quienes señalan que el liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo. Por su parte, Sikula, citado por Altuve y Serrano (1999), considera al liderazgo como un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, además de ser un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Hughes, Ginnett y Curphy (2007), exponen diversas definiciones de liderazgo realizadas por distintos investigadores y al respecto, ofrecen las definiciones de: Bennis (1959), el cual explica que liderazgo "es el proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada" (p.6); Fiedler (1967), que menciona que es "dirigir y coordinar el trabajo de los miembros del grupo" (p.151); Merton (1969), que lo indica como "la relación interpersonal en las que los otros cumplen porque quieren y no porque tengan que hacerlo" (p.261) y, por último, la de Roach y Behling (1984), quienes definen el término como "el proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas" (p.194). En resumen, todas estas definiciones concluyen en que el liderazgo es

"la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas", tal como lo conceptualiza Robbins, 2004, (p.413).

Desde esta perspectiva, en el liderazgo actúan una serie de factores como el contexto, los líderes, los seguidores, las conductas de las personas y los objetivos organizacionales, los cuales de manera sistemática interactúan para alcanzar un propósito determinado. De esta suerte, el líder es quien brinda apoyo al equipo de trabajo, refuerza de manera positiva a éste para que desarrolle sus inquietudes, iniciativas y creatividad y promueve la responsabilidad en el trabajo, la labor en equipo y el desarrollo personal de sus seguidores.

### II.1.2 Características del Líder

Así como hay diferentes conceptos que definen el liderazgo, existen características también expuestas por los autores. Al respecto, Ivancevich et. all. (2007), menciona cuatro rasgos principales al líder; a saber:

- Da dirección y significado a la gente que dirige. Esto quiere decir que le recuerda a las personas lo que es importante y por qué constituye una gran diferencia lo que hacen
- Genera confianza
- Favorece la acción y la aceptación de riesgos. Es decir, es proactivo y, para lograr el éxito, está dispuesto a correr el riesgo de fracasar
- Es un proveedor de esperanza tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerza la convicción de que se alcanzará el éxito.

Por otra parte, Covey (1996), establece que los líderes poseen ciertas características que están centradas en principios. Estas características son las siguientes:

- Aprenden continuamente: "las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias" (p.18). Es decir, existen personas que aprenden por las prácticas diarias y por las habilidades que poseen

- Tienen vocación para servir a las personas centradas en principios: "las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio" (p.38)
- Irradian energía positiva; es decir, son personas que deben ser "alegres, placenteras, felices; su actitud es optimista, positiva, animosa; su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado" (p. 39). Las personas cuando trasmiten esa energía positiva y buen ánimo, alejan o neutralizan las malas energías que se puedan transmitir
- Crecen en los demás: "crecen en la potencialidad invisible de todos los demás" (p.40). Es decir, los individuos al ver motivados a los otros, tienden también a tener el sentimiento de desarrollo, de crecimiento. Esto permite que en la organización se propicie un clima de crecimiento y oportunidad
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada: "son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectuales activos" (p.44). Este tipo de personas se caracteriza por mejorar las situaciones a través del cambio
- Se acciona la auto renovación: "se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual" (ibid.).

Así mismo, Kotter (1990), menciona que el líder se caracteriza por:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias para llevar a cabo esa visión
- Lograr un trabajo cooperativo entre el grupo de personas basado en sus observaciones sobre el comportamiento de éstas. Los comportamientos más significativos del líder son: una evocación entusiasta, una visión positiva, carismático, sensibilidad social y empatía requeridos para entender las necesidades y valores de sus seguidores.

En otras palabras, los líderes dentro de las organizaciones son base fundamental para el alcance de los objetivos que ésta se propone, así lo menciona Lercel y Field (1998), quienes afirman que lo que diferencia a una buena organización es la calidad y la rapidez de acción con respecto a los objetivos de la empresa y que la única manera de mejorar esto, es a través de buenos líderes que sepan tomar decisiones inteligentes y apliquen éstas de manera eficiente

en todos los niveles de la organización. Así mismo, señalan que es posible desarrollar habilidades de liderazgo por cuanto éstas se pueden aprender. Dicho aprendizaje es prudente comenzarlo lo más pronto posible, si se quiere funcionar como líder en la organización.

## II.2 Teorías y Modelos Sobre el Liderazgo

Existen varias teorías y modelos en esta disciplina a lo largo de su evolución. Al respecto, se presenta el cuadro resumen elaborado por Fagre (2005), contentivo de las distintas teorías y modelos sobre liderazgo:

**Tabla 1:** ***Teorías y Modelos Sobre el Liderazgo***

| Autor | Tipos de Liderazgo. Teoría. Modelo. | Descripción |
|---|---|---|
| Kurt Lewin | Autocrático | El líder determina las tareas y da las órdenes al grupo exigiendo que se cumplan. Es inflexible, estricto y jamás delega autoridad. Otorga los premios y los halagos, así como también hace las críticas y los castigos. |
| | Democrático | Las normas se discuten y determinan en el grupo. El líder no impone soluciones, si no que ofrece varias alternativas, de las cuales el mismo grupo elige la solución. Las relaciones entre líderes y seguidores son más cordiales. El líder delega. Sus elogios y críticas se fundan objetivamente y en hechos reales. |

| | | |
|---|---|---|
| | Laissez-faire | El líder no hace valer en lo absoluto su autoridad. El grupo toma las decisiones sin su participación. El líder no influye de ningún modo en la formación de grupos, ni en la división de tareas, ni en las discusiones de grupo. Rara vez comenta sobre resultados y no intenta tomar parte en el trabajo de grupo, ni participar en su actividad. |
| Mc Gregor | Teoría X: Autoritario | El líder tiene la creencia de que a los subordinados hay que mandarlos, ya que no tienen capacidad para pensar por sí mismos, son perezosos, trabajan lo menos posible y aspiran al máximo. El líder otorga premios o castigos. |
| | Teoría Y: Participativo | El líder cree en la capacidad de crecimiento o de autorealización de los seguidores. El hombre es un ser bueno y acepta la responsabilidad del trabajo en forma natural. El líder da la libertad al grupo, o estimula y lo ayuda. |
| Ouchi | Teoría Z: Democrático | El control por parte del líder no se siente. El líder se basa en la confianza, la delicadeza y la intimidad. El interés por los recursos humanos se expresa en tres estrategias integradas: empleo a largo plazo, una filosofía organizacional única y una socialización intensiva. La autonomía del grupo se expresa en la libertad de acción para solucionar la tarea por sus propios medios. El líder se reserva el derecho de coordinación, de conformación cuantitativa del grupo, de la escala de rotación de actividades y evolución de los miembros. |

| | | |
|---|---|---|
| Bass, B. | Modelo Bidimensional: Directivo | Relaciones estructuradas, menor interés en las relaciones humanas. |
| | Negociador | El líder tiene poca seguridad en sí mismo, subordinados autoritarios, equipos sin estructuras. |
| | Consultivo | El grupo de trabajo es armonioso, clima de confianza, cálido, relaciones horizontales. |
| | Participativo | El líder da confianza, clima organizacional cálido, los subordinados tienen más oportunidades para fijar planes de acción u objetivos. |
| | Delegativo | Relaciones flexibles con subordinados. El líder permite a los seguidores más oportunidades para tomar decisiones. |
| Blake y Mouton | Modelo Bidimensional: Duro | El líder se centra sólo en la tarea y tiene poco interés en los seguidores. |
| | Socioemotivo | El líder se centra en satisfacer a las personas y manifiesta poco interés en la tarea. |
| Tannenbaum y Schmidt | Desde el Autoritario, pasando por el Participativo hasta el Democrático | La conducta del líder va desde estrategias determinadas por él hasta estrategias determinadas por el grupo. |
| Hersey y Blanchard | Modelo de Liderazgo Situacional: Del Autoritario al Democrático dependiendo de la "madurez" de los seguidores | Madurez (capacidad de establecer metas, habilidad para asumir responsabilidades, preparación y/o experiencia del individuo) es la variable que definirá el comportamiento del líder. |
| | | Postula que hay dos modelos básicos de liderazgo: el de tarea motivada y el de relación motivada. El primero satisface la necesidad del líder por la realización de una tarea. El segundo se orienta hacia la |

| | | |
|---|---|---|
| Fred Fiedler | Modelo Contingencial | necesidad del líder por lograr buenas relaciones inter-personales dentro del grupo y hacia la satisfacción de su necesidad de asumir un puesto prominente en el grupo. |
| Martin Evans y Robert House | Modelo Trayectoria-Meta | La motivación del individuo depende de sus expectativas de recompense. El líder es una fuente de recompensa de "metas" y aclara los "caminos" que conducen a su obtención y a lograr un gran desempeño por parte de los subordinados. |
| Vroom- Yetton/ Vroom-Jago | Modelo Situacional | Cinco estilos: desde el autoritario hasta el totalmente participativo. Vroom y Jago ampliaron el modelo Vroom y Yetton poniendo mucho énfasis en la calidad de la decisión administrativa y en la naturaleza del compromiso del administrador con ella. |

Fuente: tomado de Eventos Universitarios y Sociales. Gerencia, ceremoniales y protocolo. (pp.161-164) por E. de Fagre (2005). Caracas: Ediciones "Z" C.A.

## II.3 Capacitación Profesional

Gómez, Balkin y Cardy (2002), señalan que la capacitación profesional tiene como objetivo enriquecer a los trabajadores para hacerlos más competentes, a través de un esfuerzo organizado y formalizado, de mayor alcance y duración que un proceso de formación, además de obtener una opción estratégica para la supervivencia de la organización en el entorno global y competitivo.

Por otra parte, la capacitación profesional está más centrada en el crecimiento del empleado, es decir, en los puestos futuros que se quieran ocupar dentro de la organización. Así mismo, mientras la carrera y el trabajo avancen, el individuo adquiere nuevas habilidades y aptitudes que son fundamentales para alcanzar el éxito a lo largo de la vida laboral, tal como lo señalan De Cenzo y Robbins (2001). Respalda esta idea, Chiavenato (2002), cuando indica que la capacitación está compuesta por aquellas experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual del individuo, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y

crecimiento profesional. Igualmente, el autor agrega que la capacitación es el "conjunto de experiencias organizadas de aprendizajes (intencionales y con propósitos), proporcionado por la organización dentro de un período específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano" (p.335).

### II.3.1 Propósito de la Capacitación

Ayala (2004), menciona que la capacitación del personal tiene como objetivos: preparar a los participantes para el cumplimiento de las diversas tareas y actividades de la organización; facilitar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones, para las cuales el colaborador puede estar calificado y cambiar la actitud de los participantes con diversos objetivos, entre las cuales están el crear un clima favorable y armonioso para los participantes, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. En tal sentido, el contenido de los planes de capacitación puede incluir cuatro tipos de cambios de comportamiento de los participantes, entre los cuales se pueden mencionar:

- **Transmisión de información**: en muchos programas de capacitación el elemento central es el contenido, por esto es necesario distribuir la información como un cuerpo de conocimientos
- **Desarrollo de habilidades**: de las destrezas y conocimientos que estén directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras
- **Desarrollo o modificación de actitudes**: la mayoría de las veces ocurre un cambio positivo, es decir, se modifican las actitudes negativas por las actitudes positivas entre los participantes, aumenta la motivación, así como también se sensibiliza las actitudes del personal de gerencia y supervisión, en relación a los sentimientos y relaciones de las demás personas
- **Desarrollo de conceptos**: esto puede guiar al aumento del nivel de abstracción y conceptualización de las ideas filosóficas, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización,

teniendo así gerentes que tengan la capacidad de razonar de manera más amplia y global.

## II.3.2 Ventajas de la Capacitación Profesional

Tal como lo señala Atilio (2006), la capacitación profesional no sólo beneficia a las personas sino también a la organización. En lo que respecta a las ventajas en la organización expone las siguientes:

- Mejora el desempeño y la productividad
- Mejora el desarrollo de las habilidades del personal
- Mejora el aprendizaje
- Mejora la relación entre compañeros alternos y subalternos
- Favorece el ambiente laboral
- Aporta más tiempo para el líder
- Incentiva y favorece la creatividad
- Permite tomar decisiones de manera rápida y eficiente
- Incrementa la flexibilidad y
- Permite el uso óptimo de las personas en cuanto a sus habilidades y recursos.

## II.3.3 Programas de Capacitación en Liderazgo

De acuerdo con McAlearney (2008), los programas de capacitación en Liderazgo son cada vez más comunes dentro de las organizaciones. Con ellos se busca promover el alcance eficiente de los objetivos de la organización, así como también mejorar la calidad de los trabajadores. Al respecto, Schein (1985), Burke y Day (1986), Day, Zaccaro y Halpin (2004), Giber, Carter y Goldsmith (2000), Tichy (1999) y McAlearney (2008), definen los programas de capacitación en liderazgo como las intervenciones educativas destinadas a atender y mejorar la capacidad de liderazgo de las personas. Su origen viene de las tradiciones del entrenamiento para los gerentes. Estos programas se centran en la mejora individual de las habilidades y del rendimiento en el trabajo. Prueba de ello, se encuentra en las investigaciones

sobre estos programas, las cuales han demostrado que pueden tener incontables efectos sobre la cultura y el clima organizacional.

Dentro de este contexto, McCauley, Ruderman, Ohlott y Morrow (1994) definen la capacitación en liderazgo como "la expansión de la capacidad de una persona para ser efectiva en roles de liderazgo y procesos" (p. 4). Dicho de otro modo, la capacitación en liderazgo puede ser definido como una forma de crecimiento o etapa de desarrollo en el ciclo de vida de una persona tanto a nivel personal como profesional, que le permite promoverse, alentarse y ayudarse a sí mismo mediante la expansión del conocimiento sobre aspectos de crecimiento personal, para la obtención de experiencias que le permitan optimizar o potenciar su liderazgo y con ello su rendimiento.

En consonancia con lo antes expuesto, McCall, Lombardo y Morrison, citados por McAlearney (2008), los programas de capacitación en liderazgo incluyen intervenciones que tienen por objeto mejorar la eficacia de los líderes, en relación a la formación basada en competencias, la evaluación de 360 grados y las relaciones de desarrollo que incluyen la tutoría o *coaching* centradas en las asignaciones de trabajo y en la acción de aprendizaje. Estos programas proporcionan una vía importante de educación y formación para cumplir con las necesidades actuales de capacitación para los nuevos líderes y los que ya están formados.

### II.3.3.1 Objetivos de los Programas de Capacitación en Liderazgo

No todas las organizaciones tienen los mismos objetivos al aplicar un programa de capacitación en liderazgo; es por esto, que las organizaciones diseñan sus propios programas o buscan uno establecido que se adapte a sus necesidades. Aunque estas no tengan los mismos objetivos, existe un común denominador que consiste en el alcance de la calidad y de la eficiencia organizacional. Al respecto, McAlearney (2008), señala que estos alcances se logran para:

- **Mejorar la talla y la calidad del personal**: a través del mejoramiento de las habilidades globales de la fuerza laboral, se aumentan las competencias y las capacidades de liderazgo de los empleados, así como también permiten focalizar aquellas áreas especificas que puedan necesitarse, para crear oportunidades que incluyan una planificación estructurada de seguimiento, una vez que se impartan los programas de capacitación
- **Mejorar la eficiencia en la organización**: mediante la elaboración de algún programa de capacitación que permita optimizar el desempeño de los empleados a un menor costo
- **Enfocarse en las prioridades estratégicas de la organización:** para lo que se ofrece capacitación en desarrollo de liderazgo, específicamente relacionada con la planificación estratégica.

### II.3.3.2 Técnicas de Aplicación de los Programas de Capacitación en Liderazgo

Hoy en día, existen distintas técnicas para la capacitación en liderazgo. La utilización de las mismas varía dependiendo de las necesidades y del presupuesto de cada organización. Entre las técnicas más relevantes ofrecidas por los especialistas (Day, 2000; Vilallonga, 2005; Colomo y Casado, 2006) se pueden mencionar: *Mentoring*, *Coaching*, *Consulting*, *Training*, *Networking*, *Job Assignments* y *Action Learning*. A continuación se explican brevemente cada una de ellas.

#### II.3.3.2.1 *Mentoring*

El mentor es definido según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) como "un consejero o guía de otro" (s.v.)[1], mientras que Moliner (1998) en el Diccionario del Uso del Español lo define como "un hombre encargado de la educación de un joven" o como "una persona que aconseja, guía o inspira a otra, con respecto a ésta" (s.v.).

[1] (s.v.) = sobre la voz: página en la que se encuentra definido el vocablo en el diccionario

En resumen, el *Mentoring* es un proceso de guía que se establece entre un mentor y una persona en el cual el mentor es un consejero confiable que guía y ayuda a su protegido para que éste alcance un crecimiento personal o profesional, según sea el caso.

De la misma forma Dreher y Ash (1990), Scandura (1992), Whitely, Dougherty y Dreher (1991), Hunt y Michael (1993) y Zey (1984) exponen que la relación que se establece entre las dos partes, supone beneficios para ambas, ya que el protegido obtiene mejoras en su carrera profesional en relación a ascensos, mayores ingresos y una mayor satisfacción en el entorno laboral. Así mismo, los mentores se benefician de una buena reputación y satisfacción personal, además de promociones aceleradas. Por otra parte, estos autores también plantean que este proceso beneficia a las organizaciones, ya que les proporciona una mayor motivación a los empleados, menores tasas de movilidad laboral y mejoramiento de las capacidades de liderazgo. Todo ello permite contar con empleados más adaptables y deseosos de compartir sus conocimientos con otros, para enfrentarse a una toma de decisiones con mayor garantía.

Por su parte, Colomo y Casado (2006) complementan la explicación anterior al señalar que el *Mentoring* es llevado a cabo por alguien que suele ser mayor, más sabio y dotado de experiencia en la vida, es decir, por una persona que posee un conocimiento más específico y más amplio, la cual puede ser un compañero de profesión que conoce ampliamente tú especialidad y que aconseja y anima.

En síntesis, el *Mentoring* suele centrarse específicamente al ámbito profesional, es por esto que los mentores poseen un considerable poder e influencia para impulsar la carrera del individuo y recomendar ascensos. Además éstos transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y de la organización (Sketch, Johnson y Casella, 2001).

#### II.3.3.2.2 *Coaching*

El *Coaching* según Vilallonga (2005), es un proceso que busca el máximo desarrollo profesional de una persona, a través de un diálogo entre un tutor, también denominado *coach* y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo orientado a resultados, donde el primero guía

al segundo por medio de preguntas hacia sus objetivos, ayudándole a clarificar sus ideas y deseos. Es decir, este proceso permite obtener información relevante para que el pupilo (*coachee*) esclarezca sus próximos pasos, logrando así la construcción de un plan de acción. De la misma forma, este autor plantea que para realizar un *coaching* adecuado el *coach* debe tener habilidades que permitan reconocer las competencias y fortalezas del pupilo; conocer y comprobar los objetivos que busca el pupilo; establecer las prácticas y opciones que se llevarán a cabo y dar *feedback* y seguimiento al *coachee*.

El *coach* se compromete a colaborar con el individuo para establecer y clarificar la finalidad de los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Zeus y Skiffington, 2002). Es decir, el *Coaching* está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la identificación y modificación de comportamientos desadaptados o poco adecuados y con el establecimiento de planes de acción destinados al aprendizaje de nuevas conductas y a la aplicación de las mismas para satisfacer los objetivos y metas personales (Colomo y Casado, 2006). Así mismo, estos últimos autores plantean como objetivos globales del *Coaching* los siguientes:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo
- Mantener al individuo concentrado y consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Identificación y cambio de pensamientos o creencias que limiten la capacitación en el individuo
- Conciliar la vida privada y profesional, entre otras.

Por otra parte, agregan que existen diferentes tipos de *Coaching*, específicamente mencionan tres de ellos:

- ***Coaching*** **empresarial**: se aplica a la tutoría de individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones. Entre las áreas más demandadas de este *Coaching* destacan las siguientes: habilidades interpersonales y de comunicación; gestión del tiempo;

conciliación entre vida profesional y ámbito privado; desarrollo personal; gestión del conflicto; planificación de estrategias empresariales, entre otras.

- ***Coaching* ejecutivo:** es una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y un *Coach* con el propósito de conseguir un cambio en su comportamiento y transformar su calidad de vida profesional. El *Coach* ejecutivo trabaja con individuos o equipos en el ámbito de las grandes organizaciones. Contempla áreas tales como: la capacitación en liderazgo; la tutoría profesional para incrementar la satisfacción personal y las oportunidades laborales; el entrenamiento en la toma de decisiones estratégicas para la resolución de conflictos, entre otras.
- ***Coaching* personal**: tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como el establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria, es decir, que el *Coaching* personal trata principalmente de mejorar todos los aspectos de la vida del individuo.

En efecto, tal como lo explican los autores (Bolch, 2001; Jones y Spooner, 2006; citados por Colomo y Casado, 2006) todos estos tipos de *Coaching* favorecen el establecimiento de objetivos eficaces; obligan a contar con alguien que apoye y anime al tutoriado en su transición hacia el cambio, en su nivel de concentración, en su grado de responsabilidad y para que cumplen los compromisos contraídos para consigo mismo y para con la organización. Es otras palabras, en el *Coaching* es fundamental tener un buen interlocutor (*coach* o tutor) con quien se pueda compartir planes, ideas y estrategias que conduzcan a los cambios de comportamiento deseados.

Al mismo tiempo, la aplicación de *coaching* puede ser realizada por distintas técnicas, debido a esto De Avellán (s.f), menciona la existencia de dos técnicas principales las cuales se exponen a continuación:

- **Comprensión de la realidad por parte del *coachee***, la utilización de esta técnica se derivan diversas situaciones
- Parafrasear: consiste en repetir contenido, para validar y aumentar la conciencia del *coachee* dando nuevas perspectivas o matices diferentes del nuevo tema

- Dar *feedback* para ayudar al *coachee* a tener conocimiento de sí mismo de sus preferencias cognitivas y como actúa y reacciona antes diversas situaciones y personas
- Clarificar emociones o ideas, con el fin de diferenciar percepciones de hechos y que el *coachee* vea una nueva realidad
- Confortar
- Permite poner en evidencia contradicciones y paradojas que permiten al *coachee* explicarse mejor y ser consistente y verse obligado a explicar a profundidad algo que no había considerado lo suficiente
- Visualización significa plantear diversos escenarios para provocar la imaginación del *coachee*. En esta situación el coach puede detectar resistencias, observar reacciones y razonamientos
- Metáforas, implica usar paralelismo para tener distintos acercamientos de la realidad
- *Mirror*, consiste en contar ejemplos personales en el cual sea visible la similitud con la situación del *coachee*
- Hipótesis, es lanzar supuestos para confrontar al *coachee* con temas paralelos o conexos con la finalidad de que éste profundice sobre la situación, verificando o no las hipótesis y alcanzo un mayor conocimiento de la realidad
- Observación, recoger datos del *coachee* para proporcionar *feedback*
- Abogado del diablo, está técnica le exige al *coachee* que se explique mejor o profundice motivos y percepciones
- Facilitar información que sea pertinente para la situación que se esté abordando en la sesión de *coaching*.

- **Orientación a la acción y el impulso a la consecución de objetivos.** En esta técnica también se derivan diversas situaciones las cuales son:

- Silencio, esto estimula al *coachee* a aportar sus propias soluciones a una situación
- Resumen, prepara al *coachee* para enfrentar la acción
- Tomar notas, esto puede convertirse en un regulador de la acción del *coachee*, al comenzar la sesión es conveniente cuales fueron los compromisos y en qué estado se encuentran

- Realizar experimentos, se plantean situaciones futuras para que el *coachee* prevé reacciones, analice a priori cual es la alternativa más recomendable o cual se debe evitar con el fin de que adquiera confianza para enfrentar la situación
- Contar historias a través de narrativas que contengan características similares a las del *coachee*, esto con la finalidad de estimularlo a ver alternativas o posibles consecuencias de su acción
- *Social networking* se trabaja con el *coachee* para que identifique a personas de su círculo de conocidos y amigos que puedan dar apoyo a temas específicos. Se enfatizan en que no siempre se está solo y que puede pedir ayuda en situaciones con alto nivel de exigencia
- Planes de acción, se realiza para poner en práctica lo conversado y generar aprendizaje
- Seguimiento es imprescindible para el buen término del proceso y aseguramiento del cumplimiento del plan de acción
- Disponibilidad, para el *coachee* saber que el coach está disponible y puede significar un gran impulso para la acción.

#### II.3.3.2.3 Consultoría

La consultoría gerencial según Kubr (2002), es tratada como un método para la mejora de la gerencia y de las técnicas de negocios que permiten mejorar la productividad de las organizaciones o de un individuo, el cual puede ser utilizado en empresas privadas; en la unidad de consultoría interna de las organizaciones, en institutos de desarrollo para pequeñas empresas.

Es conveniente, decir que existen muchas definiciones de consultoría y de sus aplicaciones a los problemas y desafíos a los que se enfrenta la gerencia. Por su parte, Stele (s.f; citado por Kubr, 2002) la define como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de una serie de tareas, donde el consultor no es el responsable de hacer la tarea en sí misma sino de dar herramientas para su consecución. Es decir, el consultor trata de cambiar o mejorar la situación, pero no es él, el que realmente tiene

el control sobre la misma. En efecto, se considera que los consultores son ayudantes o facilitadores, que se encargan de dar consejos y ayuda ya sea a personas con el mismo rango o a subordinados.

Por otra parte Kubr (2002), menciona que la consultoría puede darse como un servicio especial de asesoramiento contratado que se concede a las organizaciones, donde los consultores tienen la capacidad de identificar los problemas de la gerencia, analizarlos y recomendar soluciones a los mismos cuando las organizaciones así lo solicitan, es decir, que la consultoría gerencial puede ser vista como un servicio o como un método para proporcionar ayuda y consejos prácticos.

Además, este autor plantea que los consultores pueden asumir la responsabilidad de transferir conocimientos, debido a que éstos a través del estudio y la experiencia práctica han acumulado considerables formas de actuar en los problemas de la gerencia que se consideran eficaces. De la misma forma, éstos han aprendido a comprender los cambios en el medio ambiente y a identificar las causas comunes de los problemas, con una buena probabilidad de encontrar soluciones adecuadas además de aprovechar nuevas oportunidades.

Por su parte, este autor expone los propósitos que buscan alcanzar las organizaciones con la consultoría:

- El logro de los propósitos y objetivos de la organización
- Gestión y resolución de los problemas de negocios
- Identificar y aprovechar nuevas oportunidades
- La mejora en el aprendizaje
- La implementación de cambios.

#### **II.3.3.2.4 *Training***

La formación mediante el entrenamiento es entendida según, Wilson (2001) como un proceso planificado para modificar el conocimiento, la actitud o el comportamiento de

competencias mediante el aprendizaje por la experiencia, con la finalidad de lograr un desempeño eficaz en una actividad o en un conjunto de actividades. El entrenamiento pretende desarrollar las habilidades del individuo para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

Con respecto a lo anterior, Kiger (2007) plantea que uno de los aprendizajes experienciales más comunes, es el llamado equipos de proyecto o equipos de trabajo en donde las personas aprenden de otras. Además, estos proporcionan una formación y experiencia invaluables para la capacitación en candidatos de alto potencial, ya que se les obliga a aplicar sus conocimientos funcionales y desarrollar habilidades para la resolución de problemas, es decir, con estos programas la formación ejecutiva se logra mediante una simulación de la realidad donde los participantes realizan ejercicios sobre su rol en la organización.

De igual forma, el autor expone que los beneficios de la utilización del entrenamiento, se basa en que este programa es menos costoso que enviar a los candidatos de alto potencial a cursos de liderazgo en el exterior, además de permitirle a los mismos la obtención de información y un aprendizaje más fructífero ya que se trabaja sobre los problemas de una empresa de la vida real.

#### **II.3.3.2.5** ***Networking***

Algunas organizaciones incluyen actividades destinadas a promover la capacitación en redes más amplias, con la finalidad de romper las barreras entre las áreas funcionales. Con respecto a esto, Day (2000) plantea que el objetivo principal del trabajo en redes es desarrollar a los líderes y proporcionarles conocimientos en términos de recursos para resolver problemas, así mismo, se trata de una ampliación del saber mediante la exposición de lo que otros piensan, que permite cuestionar los supuestos básicos de lo que las personas creen saber.

Al mismo tiempo éste plantea, que una de las razones por las que se crean las redes, se debe al el beneficio que estas aportan para el desarrollo profesional y personal, ya que

fomentan la relación de pares en el ámbito laboral alentando a los miembros de la organización a tener compromiso con otras personas fuera de su grupo de trabajo inmediato, lo cual aporta un valor único al desarrollo por el grado de obligaciones mutuas y la duración de la relación.

#### **II.3.3.2.6** ***Job Assignments***

El desarrollo por medio de la experiencia en el trabajo se refiere según Day (2000) a como los gerentes experimentan y aprenden a través de un cambio personal, esto permite adquirir la capacidad de liderazgo como resultado de las tareas, funciones y responsabilidades que deben ejecutar en sus puestos de trabajo.

Por su parte, las tareas son identificadas como una herramienta sumamente útil para el aprendizaje de los gerentes, pues éstas les permiten ser mejores pensadores estratégicos para aprender sobre la persuasión y las habilidades de la influencia.

#### **II.3.3.2.7** ***Action learning***

Dotlich y Noel (1998) exponen que los métodos tradicionales basadas en conferencias y aulas de formación se encuentran en la mayoría de los programas formales de capacitación en liderazgo que existen en las organizaciones y que dichos métodos son lo mejor, pero que esto no es suficiente porque no cubre eficazmente la preparación para los líderes en el siglo XXI. En relación a esto, las lecciones aprendidas en clase de los programas de desarrollo normalmente no duran más allá del final del programa, ya que la gente luego de finalizar el curso vuelve a sus pautas de conductas anteriores y no le logra el cambio duradero que se espera. Por estas razones, varias organizaciones han adoptado el aprendizaje en la acción y la reflexión, con el apoyo de colegas, con un correspondiente énfasis en hacer las cosas (Day, 2000).

Por su parte, la acción de aprendizaje *(action learning)* se basa en la suposición de que las personas aprenden más efectivamente cuando se trabaja en problemas de la organización en tiempo real (Revans, 1980). Esto suena relativamente sencillo, pero alguien que ha trabajado en el área por casi 20 años lo expuso de esta manera: "acción de aprendizaje puede ser una idea simple, pero sólo en el plano filosófico" (Pedler, 1997, p. 248). En otras palabras, la acción de aprendizaje es una práctica generadora de acciones, es una interpretación única de las clases en las que los participantes construyen colectivamente significados sociales y realidades compartidas en una comunidad de proactiva (Drath, 1998; Drath y Palus, 1994). La acción de aprendizaje tiende a proporcionar una buena dosis de reto y de apoyo: un mayor énfasis que se necesita en la evaluación formal, especialmente en términos de escoger a las personas adecuadas para un determinado proyecto (Day, 2000).

### II.3.3.3 Audiencia de los Programas de Capacitación en Liderazgo

En la actualidad los programas de capacitación en *liderazgo* son aplicados a diferentes personas dentro de las organizaciones, esto se debe a la diferencia de los objetivos y las necesidades de la organización, además del presupuesto que éstos tengan destinados para la capacitación en sus empleados (Kranz, 2010; Kiger, 2010 y 2007).

Así mismo, los programas de capacitación en liderazgo son aplicados generalmente a directivos actuales y empleados que sean considerados altos potenciales para ser líderes, los cuales pueden ser seleccionados de varios departamentos con la finalidad de capacitar a los mismos con conocimientos técnicos de cómo supervisar y motivar a las personas (Kiger, 2010 y Kranz, 2010).

Por otra parte, hay empresas que no sólo se concentran en unos pocos individuos con alto potencial, sino que éstas extienden sus actividades de capacitación en liderazgo a lo largo de todos los empleados, incluyendo a directivos, técnicos de nivel de línea, directores y altos ejecutivos con la finalidad de ayudar a tantas personas como sea posible para desarrollarle las habilidades de liderazgo (Kiger, 2010). Con esta afirmación, se cree que si se trata a todos los

empleados como candidatos para la formación de líderes, los mejores líderes van a surgir cuando estén listos o cuando la empresa los necesite (Kiger, 2010).

### II.3.3.4 Encargados de la Aplicación de los Programas

Hoy en día los programas de capacitación en liderazgo pueden ser llevados a cabo por diferentes entes. Entre los cuales se encuentran principalmente el departamento de Recursos Humanos de la organización, así como también de entes externos que se encargan de diseñar y aplicar programas de capacitación en liderazgo para las organizaciones (Kiger, 2010; Hansen, 2008).

Al mismo tiempo, Hansen (2008) plantea que el común denominador de la mayoría de las organizaciones, se basa en que el departamento de Recursos Humanos sea el encargado de llevar el proceso de la capacitación en el liderazgo. Para esto debe recibir apoyo del comité ejecutivo de la organización, además de gerentes de línea los cuales son responsables de detectar las necesidades de sus empleados.

Así mismo, existe empresa que contratan los servicios de organizaciones especializadas para desarrollar líderes o compran cursos de formación en línea en técnicas de liderazgo, en donde los participantes deben tratar de aplicar lo aprendido en sus lugares de trabajo. Por su parte las organizaciones pueden enviar a los altos potenciales en liderazgo a escuelas especializadas (Kiger, 2007 y 2010; Hansen, 2008).

### II.3.3.5 Efectividad de los Programas de Capacitación en Liderazgo

Las empresas pueden alcanzar grandes beneficios si abordan la capacitación en el liderazgo seriamente y lo tratan como un proceso medular del negocio. Así lo mencionan Ready y Conger (2003), quienes señalan que hay tres orientaciones organizacionales que apuntan al éxito de los esfuerzos de los programas de capacitación en liderazgo:

**Tabla 2.** ***Orientaciones organizacionales de los Programas de Capacitación en Liderazgo***

| Orientaciones | Patológicas | Saludables |
|---|---|---|
| Propiedad del programa | Poder propietario | Responsabilidad compartida |
| Enfoque del desarrollo | Como producto | Como proceso |
| Indicadores de desempeño | Para la credibilidad | Estratégico |

Fuente: Tomado de Ready y Conger, 2003, p.15

En referencia al cuadro anterior, Ready y Conger (2003), mencionan que en la propiedad del programa cuando los ejecutivos abordan la capacitación en el liderazgo con una **mentalidad de poder propietario**, el esfuerzo se descarrila entre luchas de poder entre las diversas áreas que intentan controlar el programa; en tal sentido, la efectividad de un programa se denota en la responsabilidad de la capacitación en el liderazgo que descanse sobre los propios participantes, al tiempo que la función de la organización provea las oportunidades de desarrollo mediante una responsabilidad compartida de Recursos Humanos, los gerentes de línea y la alta dirección. En otras palabras, la responsabilidad y compromiso la tienen tanto la organización a través de los entes correspondientes (Recursos Humanos, alta gerencia) como los participantes para alcanzar el objetivo de formarse en el área, es decir, la capacitación no es un asunto de imposición sino de compromiso o responsabilidad compartida.

Por otro lado, el **enfoque de desarrollo** falla en ocasiones porque las empresas dan un enfoque de urgencia que resulta en experiencias aisladas y desconectadas, que no contemplan el desarrollo como un proceso de cambio y aprendizaje que tiene sus ritmos, tiempos y obstáculos naturales. A su vez, los autores afirman que la capacitación en el liderazgo, debe orientarse a contemplar un proceso de formación que parta de identificar los talentos requeridos para los directivos que dirigirán la organización en los años venideros en función, de las estrategias organizacionales y de diagnosticar la realidad actual respecto a las habilidades y actitudes imperantes en el personal. De esta identificación de metas y realidades, se debe diseñar un proceso enfocado al desarrollo de las habilidades, actitudes y talentos identificados. En resumen, el programa de capacitación en liderazgo a ejecutar debe adaptarse a las necesidades y requerimientos de la organización y de las características personales de los sujetos a capacitar.

Finalmente, los programas de capacitación deben crear al talento humano para dirigir la organización en el futuro. **Los indicadores de desempeño** deben estar respondiendo si la capacitación en el talento está dejando a la empresa en mejores circunstancias para realizar sus estrategias. Es por esto, que es preciso hacer evaluaciones de los programas, para tener una visión global de si este ha logrado cubrir las necesidades que imperaban.

### II.3.3.6 Evaluación de los Programas de Capacitación en Liderazgo

Según Otaño (1992), la evaluación es "un proceso que implica una comparación entre lo planificado y lo realizado, que permite un diagnóstico del programa en cualquier momento de su desarrollo, haciendo posible la toma de decisiones con carácter correctivo" (p.20).Vista así, la evaluación se convierte en un proceso mediante el cual se recopilan datos y se convierten en información para aplicar correctivos cuando sea necesario y ratificar los aciertos alcanzados. En consecuencia, la evaluación tiene por finalidad:

- Medir la eficiencia de un programa
- Recoger las medidas hechas al mejoramiento continuo de calidad y actuar sobre ellas
- Determinar el valor total del programa con respecto a las necesidades de los participante y de la empresa y
- Demostrar la contribución del adiestramiento en la empresa.

De la misma forma, este autor plantea que la finalidad de la evaluación debe determinar el grado de éxito que tienen los programas y hasta qué punto se obtuvieron los resultados que se deseaban. Respalda la idea de Otaño, Pineda (2000), cuando afirma que la evaluación se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuestas a las necesidades de la organización, la cual desempeña tres funciones básicas que son las siguientes:

- La función pedagógica, la cual permite verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación

- Función social, la cual se encarga de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes
- Función económica, la cual pretende demostrar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.

## II.4 Teoría de la Acción

Argyris y Schön, citados por Picón (1994), afirman que el ser humano puede funcionar con dos teorías de acción diferentes "una teoría que predica, conformada por los fines, los supuestos y los valores que según lo que la persona dice guían su conducta; y otra que practica, conformada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada" (p. 54). Es decir, este autor plantea que el hombre con frecuencia no toma conciencia de las incongruencias que normalmente se dan entre la teoría que construye al orientar su comportamiento y la teoría que en definitiva gobierna sus acciones. Todo ello se resume en lo conocido como la Teoría de la Acción, la cual distingue dos dimensiones: la **Teoría de la Acción Explicita** que es aquella que el individuo comunica cuando se le pregunta cómo se comportaría en una situación dada o porqué se comportó de determinada manera en una circunstancia, es decir, que sus respuestas constituyen la acción que éste adopta como explicación de su comportamiento y **la Teoría en Uso** que es aquella que realmente gobierna su conducta, ya que es la que un observador puede deducir de sus acciones concretas y que puede o no coincidir con la teoría explícita de dicho sujeto.

### II.4.1 Aprendizaje Organizacional

Las organizaciones tienen también una teoría de la acción que permite dar sentido a sus funciones y a su comportamiento, es decir, contienen **teorías explicitas** que las organizaciones anuncian al mundo, y **teorías en uso** que un espectador puede inferir mediante la observación de su comportamiento. Por lo tanto, Picón (1994), establece que lo que en el individuo son sus creencias, valores, normas, supuestos y estrategias de acción. En la organización estarían

representados por las imágenes o micro teorías, por los mapas o representaciones colectivas correspondientes a la misión o a los fines de la organización, o a sus políticas, sus estructuras organizativas y sus tecnologías que los actores construyen en sus mentes para guiar su conducta como agentes de dicha organización (p. 54).

Así mismo, el autor menciona que al igual que los individuos, en las organizaciones puede darse una discrepancia entre la teoría explícita y la teoría en uso, además indica que la teoría de la acción se constituye en la base para explicar los procesos de cambio, especialmente los cambios que resultan de los esfuerzos realizados por el hombre, con el propósito de modificar una situación presente. En tal sentido, el aprendizaje organizacional puede ser definido como "cualquier cambio que afecte en alguna medida la Teoría de la Acción de la organización con resultados relativamente persistentes" (Picón 1994, p. 55).

En otras palabras, se puede hablar de la Teoría de la Acción en una organización sólo si la acción de ésta es modificada en algunos de sus componentes, y sólo así es que se puede decir que la organización ha aprendido. De igual forma, Picón (1994), esboza que todo aprendizaje organizacional pasa primero por ser aprendizaje individual, para luego integrarse en una Gestalt del colectivo. En consonancia con esta afirmación, March (1988) describe las relaciones entre el aprendizaje individual y el de la organización como un ciclo que comprende 4 momentos cruciales; a saber:

- Primera fase: los miembros de la organización, guiados por su respectivas teorías de acción despliegan sus comportamientos individuales
- Segunda fase: los comportamientos individuales originados en la primera fase se combinan para dar lugar a las acciones de las organizaciones
- Tercera fase: estas acciones que se originan en la organización, a su vez, provocan respuestas del ambiente
- Cuarta fase: las respuestas del ambiente realimentan la teoría de acción original de los miembros de la organización y el ciclo recomienza de nuevo.

## II.4.2 Niveles de Aprendizaje Organizacional

Existen dos niveles de aprendizaje dentro de la organización expuestos por Picón (1994), los cuales se exponen a continuación:

- **Aprendizaje de recorrido simple**: se da cuando los miembros de la organización detectan un error o desviación en los resultados o consecuencias de su acción y lo corrigen modificando solamente las estrategias de acción, sin afectar los componentes nucleares de la Teoría de la Acción, lo cual les permiten mantener el comportamiento de la organización dentro de los rangos establecidos por los valores y normas de la Teoría de Acción.
- **Aprendizaje de doble recorrido**: se da cuando la corrección del error requiere modificar no sólo las estrategias de acción sino también los valores de la organización, o cuando al modificar la estrategia de acción ésta entra en conflicto con los valores o las normas y se realiza un esfuerzo que resuelve el conflicto mediante la modificación de dichos valores y normas.

## II.4.3 Modelos de la Teoría en Uso

Existen dos modelos de la Teoría en Uso mencionados por Picón (1994), los cuales son los siguientes:

### II.4.3.1 Teoría en Uso Modelo I

Este autor expone, que Argyris y Shön han desarrollado un modelo ideal que permite describir los rasgos de una Teoría en Uso inhibidora del aprendizaje de doble recorrido, el cual indica que mientras las teorías explicitas de los individuos y de las organizaciones varían considerablemente, las Teorías en Uso de éstos se mantienen prácticamente inalterables.

Por su parte, Picón (1994), establece que la Teoría en Uso Modelo I tiene un amplio margen de variabilidad, el cual depende de la importancia que los individuos le asignen a los valores o variables gobernantes y de las estrategias de acción que utilicen. Así mismo, este

autor señala que los cuatro valores o variables gobernantes que caracterizan al Modelo I son los siguientes: empeño en lograr los propósitos, tal como han sido definidos por el actor (en este caso, en la gente de una organización); la intención de ganar siempre, de tener siempre la razón (juego de gana-pierde); supresión de la expresión de sentimientos negativos y búsqueda de lo racional a ultranza (p.59).

De la misma forma, presenta las principales estrategias de acción que corresponden a estos valores: control unilateral del ambiente y de las tareas y protección unilateral de uno mismo y de los demás, lo cual conduce a un control unilateral sobre los demás. También hace referencia a las formas características para implementar esta estrategia, las cuales incluyen la formulación de atribuciones y evaluaciones no fundamentadas; la defensa de los puntos de vista particulares, desestimulando su discusión; el planteamiento de opiniones propias como obviamente correctas; la realización de evaluaciones encubiertas y el resguardo de las apariencias.

En síntesis, las consecuencias de las estrategias del Modelo I incluyen relaciones defensivas entre los individuos, entre los grupos y entre las organizaciones; además de presentar limitaciones en la libertad para decidir y una reducción en la producción de información válida. Esto trae consecuencias negativas para el aprendizaje organizacional, la comprobación pública de las ideas esté limitada o no exista, las hipótesis que los agentes plantean tienden a hacerse auto-confirmables y los aprendizajes que tienen lugar se mantienen dentro de los límites de lo aceptable; es decir, no existe posibilidad para el aprendizaje de doble recorrido.

### II.4.3.2 Teoría en Uso Modelo II

Picón (1994), manifiesta que así como las acciones consistentes con la Teoría en Uso Modelo I producen condiciones que inhiben el aprendizaje organizacional, las acciones consistentes con el Modelo II refuerzan la validez y el aprendizaje organizacional. Al respecto, señala que los valores o variables gobernantes de este Modelo se refieren a: la

utilización de información válida públicamente; decisiones libres y basadas en la información válida y compromiso interno con las funciones y tareas (p.61). En igual forma, las estrategias de acción del Modelo II envuelven prácticas en las cuales se comparte el control con quienes tienen competencias pertinentes para el diseño e implementación de las acciones; una combinación de la defensa de los principios con la discusión pública de los mismos y la estimulación de planteamientos de conflictos para facilitar la discusión pública de los mismos y sus causas. Las consecuencias que generan estas estrategias incluyen la reducción de las relaciones defensivas y la amplia libertad para asumir riesgos lo cual permite un incremento de las posibilidades de lograr aprendizajes de doble recorrido y la eficiencia de la organización. En resumen, este Modelo permite, que los miembros de la organización al enfrentar problemas complejos y amenazantes en vez de generar ciclos de inhibidores primarios se envuelvan en una dinámica de búsqueda utilizando sus teorías en uso, es decir, "lo no discutible se torna públicamente discutible; los supuestos son sometidos a pruebas y de ser necesario corregidos; los procesos cerrados son interrumpidos y se hacen posible los aprendizajes organizacionales de recorrido simple y doble recorrido'' (Picón 1994, p.62).

### II.4.3.3 Tipos de Gerentes según la Teoría en Uso

Rutherford, Fleming y Mathías (1985), ilustran estos dos modelos de comportamiento con los retratos hablados de dos gerentes académicos que ellos describen en relación con un estudio sobre la innovación en la educación superior:

- **Gerente modelo I,** este gerente se considera así mismo como el líder de su departamento, como una persona reservada que concibe que su rol consiste en tomar decisiones importantes por sí mismas y asegurar que las mismas se cumplan tal y como él lo ha previsto. Este modelo de gerente tiene algo de político y es sumamente hábil para inducir a otros hacia su punto de vista. Algunos pueden considerarlo como un hombre frío, ya que no es dado a expresar sus propios sentimientos y a menudo parece difícil hacerlo aterrizar en puntos específicos. Sin embargo, es sobre protector y leal con su grupo personal y no tolera los chismes del personal acerca de sus colegas.

- **Gerente modelo II,** éste se considera así mismo como el coordinador del departamento, es abierto y cooperativo. En asuntos importantes está dispuesto a que sus propias ideas sean sometidas a discusión, les disgustan las divagaciones y constantemente pide a sus colegas que fundamenten sus opiniones. No obstante, lucha por lograr el consenso y la toma de decisiones en conjunto. Este tipo de gerente no interfiere en los asuntos personales, expresa su opinión sobre la situación profesional de sus empleados y no evade las situaciones difíciles, es decir, siempre busca la forma de ayudar donde hay problemas, en lugar de buscar un culpable y proteger su posición personal.

## II. 5 Programa de Capacitación en Liderazgo "*Coaching* Individual" Aplicado en Banesco

En el segundo semestre del 2010 fue aplicado un Programa de capacitación en liderazgo en Banesco, Banco Universal con la intención de fomentar el desarrollo profesional y personal de sus ejecutivos buscando alinear las competencias individuales de los mismos a las competencias organizacionales, a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles. Una acción prioritaria dentro del Programa consistió en la capacidad de desarrollar líderes competentes para enfrentar los retos que asegurasen la competitividad y la permanencia de la organización a través del auto desarrollo, auto confianza, auto control, liderazgo, desarrollo de personas, orientación al logro y trabajo en equipo.

De la misma forma, dicho Programa formó parte del proceso diseñado para la mejora de la calidad de vida y el desarrollo de la alta gerencia de Banesco, el cual fue llevado a cabo por una consultora externa. El mismo consistió en tres módulos, en donde cada uno de ellos estuvo compuesto de doce horas de *Coaching* individual aplicado por mutuo acuerdo entre el empleado y su *coach* durante las cuatro semanas que duró el entrenamiento.

Así mismo, los contenidos de las sesiones y las metas que se esperaban alcanzar fueron manejados de forma privada dentro de la dupla de trabajo (*coachee y coach*), para lo

cual se realizó un diagnóstico al inicio del Programa con el fin de determinar las brechas que tenía cada ejecutivo y dependiendo de las necesidades individuales de los mismos se diseñaron los planes de trabajo con cada uno de los *coachees* para ir cerrando las brechas detectadas. Al mismo tiempo, los ejecutivos debieron abordar temas exigidos por Banesco que estuvieran asociados a las competencias que la organización requiere, tales como:

- Visión global
- Negocios- rentabilidad- clientes y servicios
- Trabajo bajo presión y manejo de imprevistos
- Lealtad- honestidad y integridad
- Orientación a la acción
- Relaciones con subalternos
- Trabajo en equipo
- Emprendimiento
- Orientación al pensamiento
- Flexibilidad- adaptación- intuición
- Relaciones con pares

Por último, se exponen las normativas que se debían cumplir para garantizar el eficaz funcionamiento operativo:

- Cada *coachee* en conjunto con su *coach*, debían establecer un cronograma de trabajo, para que la dupla produjera los efectos deseados por el *coachee* y por Banesco. Era muy importante que este cronograma se respetara, en la medida de lo posible, por lo que se definieron las siguientes condiciones: no podían haber más de tres (3) cancelaciones seguidas; no podía pasar más de un (1) mes entre sesiones (se excluyen *coachees* regionales y períodos vacacionales) y no podía pasar más de un (1) mes entre el primer contacto (telefónico o por correo electrónico) entre *coach* y *coachee* y su primera sesión.

- El tiempo de cada *coachee* y *coach* era muy valioso, por ende también se definieron algunas reglas en torno a este tema: en caso de no poder asistir a la sesión programada,

el *coachee* debía cancelarla (por mail o llamada telefónica) el día antes de la misma, de lo contrario, esta sesión sería cargada a sus horas correspondientes como una hora consumida; el tiempo de la sesión era el establecido por previo acuerdo. Si el *coach* llegaba tarde, debía proporcionar los minutos de tardanza al *coachee* en esa u otra sesión, según acuerdo interno. Si el *coachee* llegaba tarde a la sesión, le correspondían los minutos restantes de la sesión pautada (por ejemplo: Si la sesión pautada era de 10:00 a.m. a 11:00 a.m., y el *coachee* llega a las 10:15 a.m., le correspondían 45 minutos de sesión) y, por último, el *coach* manejó un formato que el *coachee* debía firmar, una vez concluida cada sesión. Así mismo se registraba cualquier otro procedimiento adicional, por ejemplo: reuniones con otros *coachees* y *coaches*, reuniones de equipo, entre otras.

# CAPÍTULO III
# MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se presenta la información sobre Banesco, Banco Universal, empresa que prestó su colaboración al permitir aplicar a sus empleados el instrumento correspondiente para determinar la efectividad del Programa de capacitación en liderazgo aplicado a la alta gerencia de la misma.

El origen de Banesco, organización financiera venezolana puede ser trazado desde 1985, cuando se estableció Banesco Casa de Bolsa, la cual creció rápidamente hasta convertirse en líder del mercado en Venezuela. Hacia 1991, Banesco Casa de Bolsa adquirió el grupo de empresas Bancentro, el cual estaba conformado por un banco comercial, un banco hipotecario, un fondo de activos líquidos, una arrendadora financiera y una Casa de Cambio.

El proyecto de constituir un *Holding* o Grupo Financiero, conceptualizado muchos años antes, se llevó a cabo a principio de los años noventa con la compra de un grupo de empresas que luego del cambio de denominación, se identificaron como: Banesco, Banco Comercial, Banesco, Banco Hipotecario, Banesco, Fondo de Activos Líquidos y Banesco, Arrendamiento Financiero. Adicionalmente, Banesco, Fondo Mutual, Banesco, Sociedad Administradora de Fondos Mutuales, Banesco, Sociedad Financiera, Banesco Seguros, Banesco, Banco Internacional Puerto Rico, Banesco, Banco Internacional Panamá y Banesco, Mercado de Capitales.

Sobre esta base comenzó el desarrollo de Banesco, organización financiera, apoyándose en una estrategia competitiva que rápidamente la diferenció del resto de la banca en Venezuela en el sentido de que su enfoque fue, y sigue siendo, altamente innovador,

fundamentalmente cliente-céntrico y orientado a segmentos de mercado específicos, cuyas necesidades son satisfechas a través de la prestación de servicios financieros personalizados de alta calidad, con el apoyo de un recurso humano con excelente preparación y la más avanzada tecnología disponible.

De la misma forma Banesco, inspirado en los principios de imaginación creativa y eficiencia que siempre lo han caracterizado y con el afán de encontrar nuevos caminos que lo impulsen a vivir su visión y misión, ha asumido el compromiso de vivir los valores que lo constituyen, preservando la esencia de lo que lo ha hecho exitoso.

En la actualidad, la mayor fortaleza de Banesco es su gente, contando con aproximadamente 600 trabajadores, los cuales son profesionales del más alto nivel, con una experiencia lograda a través de años de estudio, trabajo y actualización continua. De la misma forma, su gente está integrada por ejecutivos que a tiempo exclusivo dedican todo su esfuerzo a la atención y satisfacción de las necesidades de su exigente universo de clientes.

En resumen, dicha organización tiene como **Misión**:

> ser una organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de sus clientes y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. De igual forma, pretenden ser líderes en los sectores de persona y comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y una avanzada tecnología, comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a su comunidad (p.5).

Tiene por **Visión**: "duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del año anterior, mediante una relación costo/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Así mismo, ganar y mantener la preferencia sus clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de sus ofertas de servicios" (p.6).

Entre los **Valores** de la empresa se encuentran los siguientes:

- **Integridad y Confiabilidad**: defienden la confidencialidad de sus clientes, manejando honestamente sus negocios, actuando de manera congruente entre lo que son, dicen y hacen

- **Responsabilidad Individual y Social**: el éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad
- **Innovación y Calidad de Servicio**: están dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de sus clientes
- **Emprendimiento**: fomentan el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y el de la empresa
- **Interdependencia y Liderazgo**: promueven el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización
- **Renovación y Excelencia Personal**: impulsan el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio
- **Diversidad y Adaptabilidad**: fomentan la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de sus negocios (p.7).

# CAPÍTULO IV
# MARCO METODOLÓGICO

## IV.1 Tipo de estudio

La investigación se inserta dentro del tipo de estudio **exploratorio,** definido por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), como aquellos "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes" (p.152). Tal como lo señalan los autores, los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener una información más completa sobre un aspecto particular de la vida real o para investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales en profesionales de una determinada área, entre otros. En tal sentido, con este estudio se buscó explorar la efectividad del Programa "*Coaching* Individual" aplicado a la alta gerencia de Banesco, Banco Universal en el segundo semestre de 2010, con la finalidad de mejorar las competencias de liderazgo de tales profesionales, para lo cual se partió del diagnóstico (conducta de entrada de los ejecutivos) realizado por la empresa y, una vez aplicado el Programa antes mencionado, evaluar la efectividad del mismo mediante instrumentos de recolección de datos por parte de las investigadoras. Cabe precisar, que dicha exploración se va a realizar por primera en dicha empresa, lo que ratifica su condición de estudio exploratorio.

## IV. 2 Diseño de investigación

El estudio responde a un diseño de investigación **de campo, no experimental y longitudinal.** De acuerdo con Sabino (2000), el diseño de campo es aquel en que:

> los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados *primarios,* denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso, sin intermediación de ninguna naturaleza (p.93).

Al mismo tiempo, es **no experimental** ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables (Hernández Sampieri *et. al.*, 2010, p.149). Es decir, en esta investigación se tomaron los datos tal y como quedaron registrados en la prueba diagnóstica aplicada por la empresa a los ejecutivos, en las características del Programa "*Coaching* Individual" ejecutado a éstos y en los resultados obtenidos en la evaluación Post Programa y la entrevista realizadas por las investigadoras, sin controlar ningún aspecto que pudiese haber influido en tales resultados.

Por último, es de diseño **longitudinal de panel.** Los diseños longitudinales son definidos por Hernández Sampieri *et. al.* (2010), como aquellos estudios en los cuales "se recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias" (pp. 158). En los de panel "se estudia el cambio en un grupo específico de sujetos en todos los tiempos o momentos'' (Hernández Sampieri *et. al.*, 2010, p. 160). En este estudio, las investigadoras midieron los cambios en las características de liderazgo de un mismo grupo de ejecutivos de Banesco, en relación al Programa "*Coaching* Individual" aplicado en el año 2010 y la efectividad del mismo en el segundo semestre de 2011.

## IV. 3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos de este trabajo de investigación se utilizaron las técnicas de la **encuesta** y de la **entrevista**. Palella y Martins (2003), definen la encuesta como "la técnica destinada a obtener datos de varias personas cuya opiniones interesan al investigador'' (p.111). En este caso, la técnica tenía como objetivo recabar información al grupo de ejecutivos de Banesco sobre sus cambios de comportamientos, una vez que habían participado en el Programa "*Coaching* Individual", en lo que al liderazgo se refiere. Para ello, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de esta técnica.

Este instrumento de recolección de datos constó de 37 ítemes o reactivos del tipo SI/NO (11), Escala Likert (20) y Selección Simple (6). En este último se incluyeron además preguntas de completación, cuando se le pedía a los sujetos que especificaran una respuesta diferente a las opciones presentadas en el instrumento.

Es preciso señalar, que una vez validado el cuestionario por parte de una especialista en metodología de la investigación, éste fue aplicado a un grupo piloto compuesto por cuatro (4) personas (ejecutivos que laboran en Banesco), quienes validaron la estructura, pertinencia y contenido de las preguntas, precisión de las instrucciones de dicho instrumento y tiempo de duración del mismo. Una vez recogidas las observaciones, se hicieron las modificaciones pertinentes al instrumento basadas en las opiniones y recomendaciones de este grupo de validadores.

Por otra parte, tal como se mencionó anteriormente, las investigadoras aplicaron igualmente la técnica de la **entrevista** defina por Sabino (2000), como:

> una forma de interacción social que tiene por objetivo recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarles datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (p.155).

Esta técnica permitió obtener los datos mediante un **guión de entrevista** compuesto por 7 preguntas del tipo *semi estructurada y abiertas* aplicadas a 4 sujetos para obtener

información detallada y actualizada en atención a las características de liderazgo manifestada en la práctica por algunos de los sujetos de la muestra del estudio. En otras palabras, esta técnica permitió por una parte, reducir las posibles faltas de sinceridad en las respuestas de los encuestados y, por la otra, contrastar la **teoría explícita** declarada por los informantes, con la **teoría en uso**, aquella realmente practicada y observada por estos en esa situación determinada (Argyris y Schön, citados por Picón, 1994).

## IV.4 Población y muestra

La población de una investigación es definida como "el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible'' (Palella y Martins, 2003, p.93). Tal como lo explican estos autores, en un estudio el investigador tiene dos opciones: estudiar la población en su totalidad, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal; o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra.

En la presente investigación se identificó una población referencial y finita, conformada por los 90 altos ejecutivos (Vicepresidentes (VP) y Vicepresidentes Ejecutivos (VPE)) que laboran en Banesco. Con respecto al concepto de muestra, Hernández Sampieri *et. al.,* (2010), la definen como "un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población'' (p.173). En tal sentido, se seleccionó una muestra del tipo **probabilística** o **aleatoria** ya que se conocía el número total de participantes (76) del Programa "*Coaching* Individual" a quienes se les aplicó la encuesta. Cabe destacar, que estos setenta y seis (76) sujetos fueron los mismos a quienes se les aplicó la prueba diagnóstica y que participaron en el programa de capacitación antes indicado; **ello dado el diseño de investigación longitudinal de panel, la cual exige que la investigación se aplique al mismo grupo específico de sujetos en todos los tiempos o momentos contemplados en un estudio**. A continuación, se presenta la tabla que permite visualizar la muestra del presente estudio.

**Tabla 3.** ***Distribución de la Muestra***

| Tipo de muestra | Cantidad de encuestados |
|---|---|
| Vicepresidentes Ejecutivos | 21 |
| Vicepresidentes | 55 |
| **Total** | **76** |

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se seleccionaron cuatro (4) sujetos a quienes por su condición de subalternos se les aplicó la entrevista para verificar la teoría explícita y la teoría en uso de los supervisados/superiores en cuanto a sus cambios de comportamiento en lo que se refiere a sus características de liderazgo, una vez que tomaron el Programa de capacitación antes mencionado. Para ello, las investigadoras solicitaron a través de un funcionario enlace en la empresa la fecha y hora en la que podían aplicarle la entrevista a los sujetos seleccionados. Una vez presentes en la empresa para aplicar la entrevista, las investigadoras procedieron a realizarla con el apoyo de un grabador y un block de notas para registrar los datos obtenidos y poder revisarlos posteriormente cuando procedieran al análisis de los mismos. En ocasiones, las investigadoras verificaban con los entrevistados la información que se estaba recabando para evitar cualquier mala interpretación de los datos obtenidos. Finalmente, las investigadoras tomaron en cuenta los resultados obtenidos en las pruebas diagnósticas aplicadas a dichos supervisores/subalternos y las contrastaron con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, para determinar la efectividad de dicho Programa de entrenamiento aplicado a los sujetos del estudio. Para realizar la entrevista se siguieron los siguientes pasos:

- Elaboración del guión de entrevista
- Validación del guión por parte de una especialista en metodología de la investigación y ajuste del mismo
- Solicitud telefónica de la cita para realizar la entrevista
- Administración de la entrevista
- Procesamiento y análisis de los datos

## IV.5 Fases o etapas de la investigación

El estudio se realizó en cuatro (4) fases o etapas:

- **Fase diagnóstico:** consistió en la recolección de los datos obtenidos en la prueba diagnóstica aplicada a los Vicepresidentes Ejecutivos y Vicepresidentes de Banesco en el primer semestre del 2010 antes de administrárseles el Programa "*Coaching* Individual" y en la revisión de las características de dicho Programa.

- **Revisión documental:** se basó en la revisión de materiales bibliográficos y no bibliográficos sobre liderazgo, estilos de liderazgo, programas de capacitación, técnicas de capacitación (*Mentoring*, *Coaching*, *Consulting*, *Training*, *Networking*, *Job Assignments* y *Action Learning)*, aprendizaje organizacional, efectividad de los programas de capacitación y sobre la Teoría Explícita y Teoría en Uso de Argyris y Shön, entre otros para darle atención al problema de investigación planteado.

- **Entrada al campo:** una vez elaborado el cuestionario y validado por los especialistas y por un grupo piloto, se procedió a aplicarlo a la muestra seleccionada. Así mismo, se aplicó el guión de entrevista a fin de contrastar los datos obtenidos por algunos sujetos en el cuestionario con su ejercicio diario en la práctica gerencial de los mismos.

- **Procesamiento y análisis de los datos:** una vez tabuladas las encuestas y transcritas las entrevistas se analizaron los datos arrojados por las mismas, lo que permitió definir las conclusiones del estudio y las recomendaciones para la empresa.

## IV.6 Validez y confiabilidad

Para determinar la validez de la encuesta, se realizó una validación de contenido por parte de expertos (especialista-grupo piloto) con lo cual se revisaron la estructuración, instrucciones y pertinencia de las preguntas del instrumento con relación a los objetivos, variable y dimensiones del estudio. Una vez incorporadas las observaciones, se elaboró la versión final del cuestionario que se le administró a la muestra del estudio.

Por otra parte, en lo que se refiere a la validación del guión de entrevista se realizó por medio del análisis de expertos, para lo cual un experto en contenido y un experto en

elaboración de cuestionario revisaron dicho instrumento en relación con los objetivos, variables y dimensiones del estudio, y una vez ajustado el mismo se aplicó a la muestra seleccionada para tal fin. Así mismo, una vez transcritas las respuestas de la entrevista se le enviaron a los entrevistados para verificar la confiabilidad de las mismas y poder corregir cualquier mal entendido por parte de las investigadoras con la finalidad de asegurar la credibilidad o veracidad de los hallazgos encontrados en la investigación.

## IV. 7 Conceptualización y operacionalización de variables

### IV.7.1 Conceptualización de variables

**Tabla 4.** ***Conceptualización de Variable***

| Objetivos | Variable | Dimensiones | Definición |
|---|---|---|---|
| 1. Precisar las competencias iniciales de los ejecutivos y alta gerencia de Banesco antes de la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" en el tercer trimestre de 2010 (diagnóstico inicial de los sujetos). | Efectividad del Programa "*Coaching* Individual" | 1.1 Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa. | Atributos favorables o negativos presentes en el personal que labora en la empresa que contribuyen o dificultan el logro de los objetivos institucionales. |
| 2. Determinar las competencias actuales (tercer trimestre 2011) de los sujetos de la investigación en cada una de las áreas atendidas en el Programa recibido en la empresa. | | 2.1 Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. | Cualidades que marcan la calidad de un líder y lo diferencian del grupo en su gestión gerencial. |
| 3. Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista con la finalidad de convalidar la teoría explícita y la teoría en uso de los sujetos estudiados. | | 3.1 Teoría de la acción estudiada en los gerentes de Banesco. | Teoría propuesta por Argyris y Schön que concibe al hombre como un ser que diseña y ejecuta sus acciones en base a las consecuencias que puedan afectarle y evalúa sus consecuencias. |
| 4. Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el Programa de capacitación aplicado en la empresa. | | 4.1 Visión global de la empresa<br>4.2 Valores personales<br>4.3 Manejo de conflictos<br>4.4 Sinergia<br>4.5 Proactividad<br>4.6 Disposición frente al cambio | Niveles de efectividad alcanzados por los ejecutivos que permiten alinear las competencias individuales de éstos a las organizacionales, a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles. |

Fuente: elaboración propia

## IV.7.2 Operacionalización de variables

**Tabla 5.** ***Operacionalización de Variable***

| Objetivos | Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítemes |
|---|---|---|---|---|
| 1. Precisar las competencias iniciales de los ejecutivos y alta gerencia de Banesco antes de la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" en el tercer trimestre de 2010 (diagnóstico inicial de los sujetos). | Efectividad del Programa "*Coaching* Individual" | 1.1 Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa **antes** de impartir el Programa. | 1.1 Calidad de servicio<br>1.2 Integridad y confiabilidad<br>1.3 Gestión de recursos<br>1.4 Responsabilidad personal<br>1.5 Adaptabilidad<br>1.6 Gestión de riesgo<br>1.7 Desarrollo estratégico de capital humano<br>1.8 Pensamientos estratégicos<br>1.9 Integración de equipos de altos desempeño<br>1.10 conducción de equipos de trabajo<br>1.11 Conocimiento de mercado<br>1.12 Liderazgo | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>9<br>10<br>11<br>12 |
| 2. Determinar las competencias actuales (tercer trimestre 2011) de los sujetos de la investigación en cada una de las áreas atendidas en el Programa recibido en la empresa. | | 2.1 Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. | 2.1.1 Grado de satisfacción por lo que hace<br>2.1.2 Sentido de pertenencia<br>2.1.3 Nivel de compromiso<br>2.1.4 Comunicación efectiva<br>2.1.5 Estilo de liderazgo que se utiliza<br>2.1.6 Valoración de su rol en la empresa<br>2.1.7 Valores personales<br>2.1.8 Proactividad y persistencia<br>2.1.9 Sinergia<br>2.1.10 Grado de sociabilidad<br>2.1.11 Nivel de empatía<br>2.1.12 Manejo de conflictos<br>2.1.13 Calidad de servicio<br>2.1.14 Gestión de recursos<br>2.1.15 Gestión de riesgo<br>2.1.16 Desarrollo estratégico de capital humano<br>2.1.17 Pensamiento estratégico | 11, 19<br>10, 15,<br>6, 20,<br>8, 33, 35<br>18, 23,<br>12, 13,<br>14, 16, 21, 22, 24<br>5, 28, 36<br>17, 25,<br>1, 7, 9<br>2, 32,34<br>3, 4, 37<br>26<br>27<br>29<br>30<br>31 |
| 3. Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista con la finalidad de convalidar la teoría explícita y la teoría en uso de los sujetos estudiados. | | 3.1 Teoría de la Acción estudiada en los gerentes de Banesco. | 3.1.1 Explicación del comportamiento adoptado<br>3.1.2 Lo que realmente practica. | Ver guión de entrevista |
| 4. Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el Programa de capacitación aplicado en la empresa. | | 4.1 Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa **después** de impartir el Programa. | Misma serie de indicadores del 1.1 antes indicada. | Misma serie de ítemes del 1.1 antes indicada. |

Fuente: elaboración propia

# CAPÍTULO V
# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se planteó como objetivo general medir la efectividad del programa *Coaching* individual aplicado en Banesco, Banco Universal para desarrollar competencias de liderazgo en sus ejecutivos. En consecuencia, se presentan los resultados obtenidos tanto en la encuesta como en la entrevista realizada. Para ello, los resultados se agruparon en atención a cada una de las dimensiones e indicadores del estudio.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: calidad se servicio.

*¿Brinda soluciones efectivas y comprende adecuadamente las demandas de los clientes internos y externos. Diseña e implementa mecanismos organizacionales de evaluación de la satisfacción de los clientes dentro de un ambiente adecuado a fin de establecer relaciones de largo plazo con ellos?*

**Tabla 6.** ***Distribución de Frecuencias del diagnóstico en Calidad de Servicio***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 0 | |
| En el nivel esperado | 15 | 19,74% |
| Por encima del esperado | 48 | 63,16% |
| Excelente | 13 | 17,10% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla demuestra que el 63,16% de los ejecutivos se encontraban para el momento del diagnóstico en el nivel por encima de lo esperado, el 17,10% presentaban

excelentes cualidades de calidad de servicio y el 19,74% poseían el nivel esperado en esta competencia. En otras palabras, los ejecutivos no presentaban debilidades en este indicador que requiriesen ser atendidas en el Programa, tal como se evidencia más adelante en el gráfico número 33 de este capítulo.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Gestión de Recursos.

*¿Orienta sus propias acciones y las de su equipo al logro de la estrategia organizacional, racionalizando actividades, ideando e implementando modalidades alternativas de trabajo a fin de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados?*

**Tabla 7.** ***Distribución de Frecuencias del diagnóstico en Gestión de Recursos***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 1 | 1,32% |
| En el nivel esperado | 16 | 21,05% |
| Por encima del esperado | 49 | 64,47% |
| Excelente | 10 | 13,16% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

Esta competencia estaba contemplada en el diagnóstico como la medida en que los ejecutivos orientaban sus propias acciones y las de su equipo de trabajo al logro de la estrategia organizacional, racionalizando actividades, ideando e implementando modalidades alternativas de trabajo a fin de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados. Tal como se desprende de la tabla 7, el 1,32% requería mejorar este aspecto; el 21,05% se encontraba en el nivel esperado; el 64,47% por encima del nivel esperado y el 13,16% en excelentes condiciones. En tal sentido, el Programa de "*Coaching* Individual" atendería a muy pocos sujetos en este indicador por cuanto el porcentaje resultante así lo demuestra.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Responsabilidad Personal.

*¿Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente organizacional, generando soluciones que permiten mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, manteniendo para sí y fomentando para sus colaboradores un balance entre las obligaciones personales y profesionales?*

**Tabla 8.** ***Distribución del diagnóstico en Responsabilidad Personal***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 3 | 3,95% |
| En el nivel esperado | 16 | 21,05% |
| Por encima del esperado | 30 | 39,47% |
| Excelente | 27 | 35, 53% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

La tabla a continuación demuestra que el 60,52% de los ejecutivos presentaba dicha cualidad al estar por encima de lo esperado (39,47%) y (21,05%) en el nivel esperado; el 35,53% de los mismos estaban en el rango de excelente y tan sólo el 3,95% requerían mejorar esta cualidad expresada como que promueven el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente organizacional, generando soluciones que permiten mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, manteniendo para sí y fomentando para sus colaboradores un balance entre las obligaciones personales y profesionales.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Gestión de Riesgo.

*¿Afianza la cultura de riesgo incluyendo prevención a través del ejemplo y fomentando la importancia de gestionar los riesgos en la organización. Identifica y gestiona los factores de riesgo inherentes a su área o áreas relacionadas, visualizando el impacto organizacional. Asegura la implementación y monitoreo de acciones que permiten controlar y/o mitigar los riesgos que pueden ocasionar pérdidas y afectar la continuidad operativa del negocio, manteniendo los niveles de servicio de atención al cliente?*

**Tabla 9.** ***Distribución del diagnóstico en Gestión de Riesgo***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | - | - |
| En el nivel esperado | 47 | 61,84% |
| Por encima de lo esperado | 24 | 31,58% |
| Excelente | 5 | 6,58% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla señala que el grueso de los ejecutivos evaluados se encontraba en el nivel esperado con un 61,84%; el 31,58% estaba por encima de lo esperado y un 6,58% en excelente condiciones en este indicador. Es decir, el 100% de los sujetos no requería mejorar esta cualidad.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Liderazgo.

*¿Establece y comunica la visión estratégica y los valores de la corporación motivando a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados, fomentan el sentido de pertenencia y promueve la innovación y la creatividad, en un ambiente laboral confortable y basado en el respeto?*

**Tabla 10.** ***Distribución del diagnóstico en Liderazgo***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 1 | 1,32% |
| En el nivel esperado | 22 | 28,95% |
| Por encima de lo esperado | 36 | 47,37% |
| Excelente | 17 | 22,36% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

Los datos arrojados sobre esta competencia indican que el 98,69% de los sujetos se encontraban para el momento del diagnóstico en el nivel esperado en un 28,95%; por encima de lo esperado con un 47,37% y con un 22,36% en óptimas condiciones. Una minoría de los

ejecutivos alcanzó el 1,32% que requerían mejorar. Nuevamente, estos valores reflejan que eran muy pocas las debilidades detectadas en los ejecutivos de dicha entidad financiera y especialmente en lo referente a la cualidad de liderazgo que es esencial entre otros aspectos para fomentar el sentido de pertenencia en un ambiente laboral confortable y basado en el respeto y la consideración.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Pensamiento Estratégico

*¿Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización permitiendo optimizar el uso de las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Fija la visión de su organización y la conduce como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo?*

**Tabla 11.** ***Distribución del diagnóstico en Pensamiento Estratégico***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | - | - |
| En el nivel esperado | 20 | 26,31% |
| Por encima de lo esperado | 41 | 53,95% |
| Excelente | 15 | 19,74% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

El total de los ejecutivos cuenta con esta característica de pensamiento estratégico en el nivel esperado (26,31%); por encima de lo esperado (53,95%) y en excelente nivel con un 19,74%. En otras palabras, según los resultados de dicho de diagnóstico los ejecutivos no requerían mejorar en este indicador.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Integridad y Confiabilidad

*¿Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales. Fomenta e inculca en los integrantes de la organización el respeto por el Código de Ética?*

**Tabla 12.** ***Distribución del diagnóstico en Pensamiento Estratégico***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | - | - |
| En el nivel esperado | 6 | 7,89% |
| Por encima de lo esperado | 21 | 27,63% |
| Excelente | 49 | 64,48% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 indica que existe un 64,48% de ejecutivos que actúa de manera excelente en este indicador, mientras que un 27,63% se encuentra por encima de lo esperado y tan sólo un 7,89% presenta estas características en el nivel esperado. Nuevamente, esta competencia no debía ser abordada en el Programa "*Coaching* Individual" por cuanto en los ejecutivos no se detectaron deficiencias en ella.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Desarrollo Estratégico de Capital Humano

*¿Delega autoridad y facilita oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Identifica y desarrolla el talento y potencial de su gente brindando retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Adapta su estilo de conducción a las características particulares del grupo, identificando y reconociendo aquello que los motiva, estimula e inspira, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones?*

**Tabla 13.** ***Distribución del diagnóstico en Desarrollo Estratégico de Capital Humano***

| | Frecuencia | Frecuencia |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 1 | 1,32% |
| En el nivel esperado | 31 | 40,79% |
| Por encima del esperado | 37 | 48,68% |
| Excelente | 7 | 9,21% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

Los ejecutivos exhiben con mayor frecuencia el desarrollo estratégico de capital humano, en un nivel por encima de lo esperado en un 48,68%; en el nivel esperado alcanzaron un 40,79%; en nivel excelente se observa un 9,21% y sólo una pequeña parte de los ejecutivos (1,32%) requiere mejora en esta área.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Conducción de Equipos de Trabajo

*¿Integra, desarrolla, consolida y dirige uno o varios equipos de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Selecciona a los miembros del equipo, coordina y distribuye tareas, estableciendo plazos de cumplimiento y prioridades en función de sus capacidades y los objetivos del área?*

**Tabla 14.** ***Distribución del diagnóstico en Conducción de Equipos de Trabajo***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 1 | 1,32% |
| En el nivel esperado | 21 | 27,63% |
| Por encima de lo esperado | 42 | 55,26% |
| Excelente | 12 | 15,79% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se demuestra la capacidad que tienen los ejecutivos para la conducción de equipos de trabajo. Dichos resultados expresan que hay un 55,26% de los

mismos que están en un nivel por encima de lo esperado; el 15,79% alcanza el nivel de excelencia; el 27,63% se encuentra en el nivel esperado y por último, el 1,32% requiere mejorar esta cualidad.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Adaptabilidad

*¿Ajusta sus convicciones y conductas en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas en pro del logro de las metas corporativas. Lleva a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponiendo cambios y nuevas metodologías para hacer frente a las situaciones***?**

**Tabla 15.** ***Distribución del diagnóstico en Adaptabilidad***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | - | - |
| En el nivel esperado | 18 | 23,68% |
| Por encima del esperado | 38 | 50% |
| Excelente | 20 | 26,32% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

Los resultados arrojados en la medición de esta competencia indican que 50% de la muestra se encuentran en un nivel por encima de lo esperado, mientras que la otra mitad se divide en 23,68% en el nivel esperado y el 26,32% restante en el nivel excelente, por lo cual podemos concluir que el total de los sujetos de la muestra no requieren ser atendidos en esta competencia

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Integración de Equipos de Alto Desempeño

*¿Promueve y participa en equipos interdisciplinarios orientados a alcanzar metas corporativas, asume un rol activo, fomenta la colaboración integral entre todos los*

*integrantes del equipo, define objetivos grupales que requieren la participación de todos a fin de incrementar la productividad y alcanzar mejoras en el desempeño?*

**Tabla 16.** ***Distribución del diagnóstico en Integración de Equipos de Alto Desempeño***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | - | - |
| En el nivel esperado | 20 | 26,32% |
| Por encima del esperado | 45 | 59,21% |
| Excelente | 11 | 14,47% |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

La integración de equipos de alto desempeño es una competencia que el total de los ejecutivos de Banesco posee, así se demuestra en la Tabla 16 en la que el 59,21% está por encima de lo esperado; el 26,32% en el nivel esperado y el 14,47% en el nivel de excelencia. Llama la atención que no se encontraron porcentajes para sujetos que requirieran ser mejorados en esta competencia.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Conocimiento de Mercado

*¿Integra, desarrolla, consolida y dirige uno o varios equipos de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Selecciona a los miembros del equipo, coordina y distribuye tareas, estableciendo plazos de cumplimiento y prioridades en función de sus capacidades y los objetivos del área?*

**Tabla 17.** ***Distribución del diagnóstico en Conocimiento de Mercado***

| | **Frecuencia** | **%** |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | - | - |
| En el nivel esperado | 29 | 38,16% |
| Por encima de lo esperado | 30 | 39,47% |
| Excelente | 17 | 22,37 |
| **Total** | **76** | **100%** |

Fuente: elaboración propia

Los resultados expresados en la tabla 17 indican que los sujetos de la muestra se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 38,16% en el nivel esperado; 39,47% por encima de lo esperado y 22,37% en el nivel de excelente. Lo que refleja que la totalidad de los ejecutivos presentan en mayor o menor grado conocimientos del mercado, lo que implica que esta competencia tampoco debía ser atendida en el Programa de "*Coaching* Individual" contratado por la empresa.

En resumen, una vez estudiados los resultados obtenidos en esta dimensión se puede concluir que cada uno de los enunciados del instrumento aplicado para el diagnóstico de fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa eran muy amplios y contemplaban más de una posibilidad de respuesta, lo que refleja una falla en la formulación de tales reactivos que, en consecuencia, originaron poca sinceridad en las respuestas. Por otra parte, la mayoría de tales reactivos o preguntas contenía potencialmente las respuestas, lo que hace pensar que los sujetos se vieron influenciados al responderlas. De allí se desprende, que dicho diagnóstico no es totalmente confiable y de serlo no justificaba la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" dado que de los 12 indicadores estudiados en 7 no se requerían mejorar las competencias y en los 5 restantes tan sólo el 1,31% ameritaba dicha atención.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Grado de satisfacción por lo que hace

*¿Siente agrado por las funciones que actualmente realiza?*

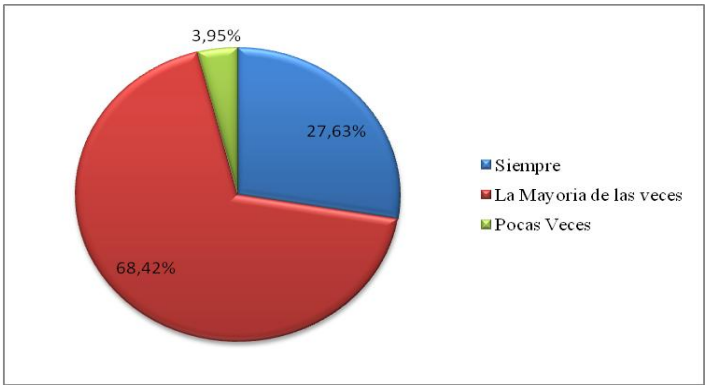


***Gráfico1.*** **Grado de satisfacción por lo que hace**

En el gráfico anterior se presenta la distribución de frecuencias que determina el grado de sastifacción de los ejecutivos con respecto a las funciones que realizan actualmente. Dichos resultados demuestran que el 68,42% de éstos la mayor parte de las veces se encuentran satisfechos con las actividades que desempeñan, mientras que el 27,63% está totalmente satisfecho con las mismas. Sólo un grupo reducido que representa el 3,95% se siente poco satisfecho con sus funciones. Esto permite demostrar que los ejecutivos de Banesco al estar complacidos con lo que hacen, encierran una elevada motivación en su trabajo. Al respecto, estudios por muchos investigadores permiten demostrar que las personas rinden su mejor y más creativo esfuerzo cuando aman lo que hacen, que es más que gustarle. Tal como lo definen Cooper y Sawaf (1997), es un designio o vocación que se convierte en la brújula interior de nuestra vida y trabajo. Respalda esta idea Bateson, citado por Fagre (2003), al afirmar que:

> a partir de la vocación es que uno inicia verdaderamente "la composición de su vida" y una vez descubierta nuestra vocación, hay que adoptarla de todo corazón, poniendo nuestra actividad cotidiana en función de ella. Solo así es como progresamos y alcanzamos el éxito, dado que encierra un alegría profunda y un anhelo que dar razón de *ser* y *hacer* (p.224).

*¿Le gustaría actualmente incursionar en otras funciones en la empresa?*

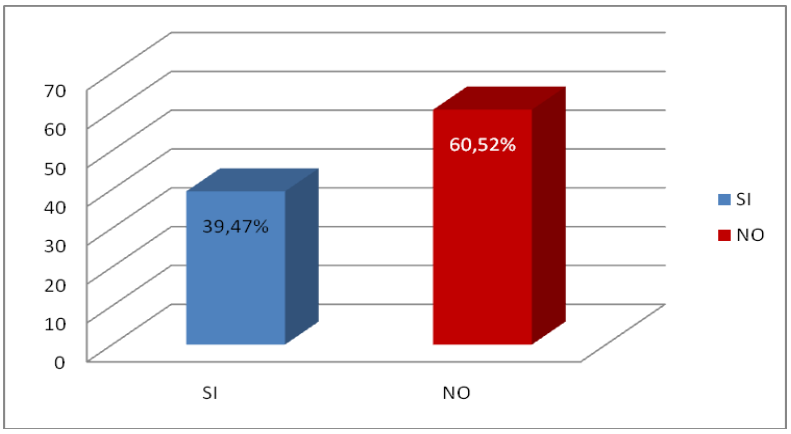


***Gráfico2.*** **Deseo de incursionar en otras funciones en la empresa**

Los datos que se desprenden del Gráfico 2 demuestran que el 60,52% de los ejecutivos no desean incursionar en otras funciones en la compañía frente a un 39,47% que expresa lo contrario. Esto demuestra el alto nivel de motivación que tienen los ejecutivos con

respecto a las funciones que desempeñan y que se traduce en actitudes positivas hacia su trabajo, tal como lo afirman Robbins y Coulter (1996).

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Sentido de pertenencia

*¿Usted se siente identificado con los valores organizacionales?*

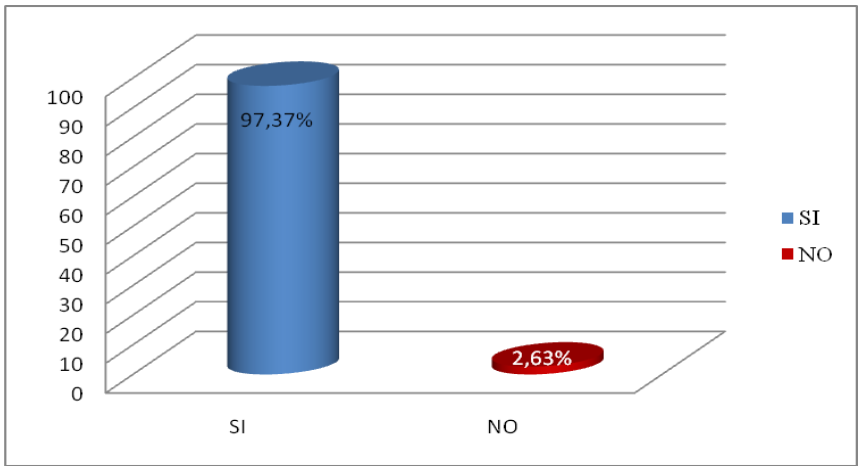


***Gráfico3.*** **Identificación con los valores organizacionales**

Los datos arrojados en el gráfico anterior reflejan que la mayoría de los ejecutivos se encuentran identificados con los valores que actualmente se practican dentro de la organización, ya que el 97,37% de los mismos expresaron estar de acuerdo con éstos frente a una minoría del 2,63% que no lo está. En tal sentido, Montaño (2009), señala que cuando las personas se identifican con los diferentes valores, objetivos e intereses de la organización a la que pertenecen y los hacen propios y partes de su identidad laboral, éstas han alcanzado un considerable sentido de pertenencia y, en consecuencia, responden con sus acciones a los intereses organizacionales por encima de los intereses personales.

*¿Frente a un compromiso institucional y se le presenta un imprevisto, usted atiende el imprevisto?*

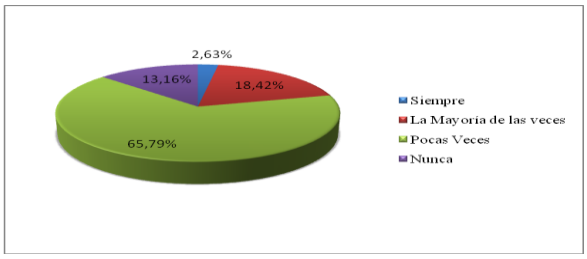


***Gráfico 4.*** **Frecuencia de los ejecutivos con la que atienden un imprevisto**

Esta pregunta se encuentra muy relacionada con la pregunta anterior en el sentido de ratificar si los sujetos verdaderamente se acogen a las necesidades organizacionales prioritariamente frente a los imprevistos personales que pudieran presentarse en su praxis cotidiana. Al respecto, el 78,95% de la muestra expresó que nunca dejan de realizar sus funciones por atender algún imprevisto personal que se les presente o que pocas veces lo hacen con un 13,16% y 65,79% respectivamente. Por otro lado, el 21,05% restante de la muestra se manifestaron de la siguiente manera: siempre atienden al imprevisto primero con un 2,63% y la mayoría de las veces lo atienden con un 18,42%. Estos resultados igualmente demuestran que los sujetos le brindan atención prioritaria a lo verdaderamente necesario e importante para la organización y atienden después lo que pudiera ser urgente.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Nivel de compromiso

*¿Necesita usted que se le elogie o se le ofrezca reconocimiento por las tareas que realiza?*

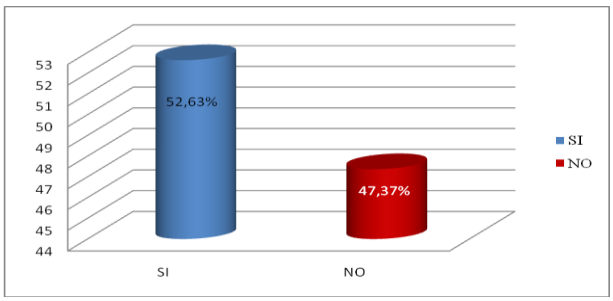


***Gráfico 5.*** **Necesidad de reconocimiento por las tareas que realiza**

Los resultados demuestran que los ejecutivos sienten la necesidad de ser elogiados por las tareas que realizan con un 52,63% frente a un 47,37% que no lo amerita. Esto evidencia que en toda relación laboral son importantes los incentivos y reconocimientos que puedan realizarse para incentivar el trabajo y la cooperación entre los empleados, ya que esto permite ratificar los aciertos y sentirse valorado como miembro del equipo de trabajo. Sin lugar a dudas, el reconocer los aspectos positivos alcanzados en un ejercicio permite desarrollar el nivel de compromiso del ejecutante y, en consecuencia, mejorar la calidad del servicio que ofrece dicho equipo.

*¿Aunque sus tareas no siempre sean reconocidas, usted entrega el 100% para que éstas salgan bien?*

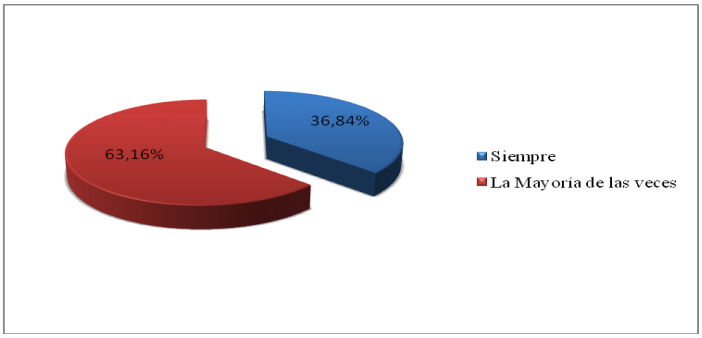


***Gráfico 6.*** **Esfuerzo dedicado por los ejecutivos en la realización de tareas**

El gráfico anterior demuestra que la totalidad de los ejecutivos están dispuestos a entregar el 100% para que sus tareas salgan bien, aunque éstas no siempre sean exigidas. De una manera más específica el 63,16% lo hace la mayoría de las veces y el 36,84% siempre lo hace. Esta actitud demuestra el alto nivel de compromiso que reúnen los ejecutivos de Banesco, quienes tratan de alcanzar la máxima calidad en sus funciones aún cuando ésta no sea demandada en tales niveles de excelencia por parte de los directivos. Respaldan esta afirmación Mowday, Porter y Steers (1982), cuando señalan que los trabajadores comprometidos tienden a tener mayores niveles de asistencias y una ocupación de mayor tiempo en sus tareas que los trabajadores menos comprometidos.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Comunicación efectiva

*¿En las reuniones de equipo de trabajo usted acostumbra a?*

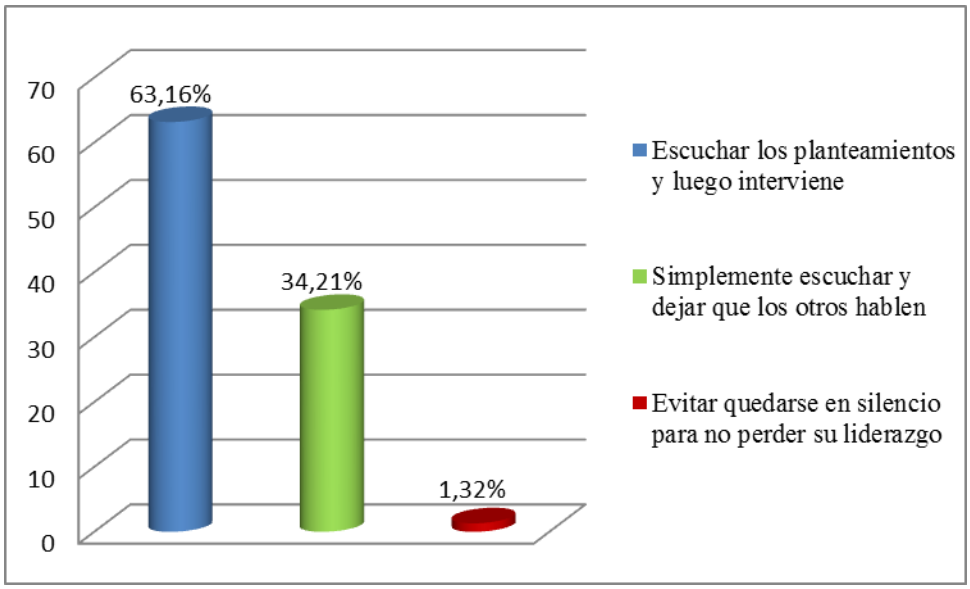


***Gráfico 7.*** **Comportamiento de los ejecutivos ante intervenciones de otros Miembros de su equipo**

En el gráfico 7 se puede evidenciar que el 63,16% de los ejecutivos en reuniones de equipos de trabajo suelen escuchar los planteamientos de las personas y luego intervienen demostrando así que existe una comunicación efectiva. Por otro lado, 34,21% escucha y deja que otros hablen y sólo el 1,31% evita quedarse en silencio para no perder su liderazgo. En conclusión, se observa que hay una gran mayoría (97,37%) de los ejecutivos que escuchan activamente a los interlocutores, punto importante dentro de cualquier organización ya que comunicar no es simplemente dar información a otra persona. "Ser comunicador apto significa saber escuchar y poder adoptar una actitud serena, abierta y paciente a pesar de su presente estado emocional" (Fagre, 2007, p. 118). De acuerdo con esto Weisinger, citado por Fagre (2007), señala que "el éxito en el funcionamiento de un equipo o grupo depende directamente de la eficacia con que sus miembros se comunican entre sí en situaciones de grupo" (ibid.).

*Está expresando sus ideas y otro interrumpe, ¿usted?*

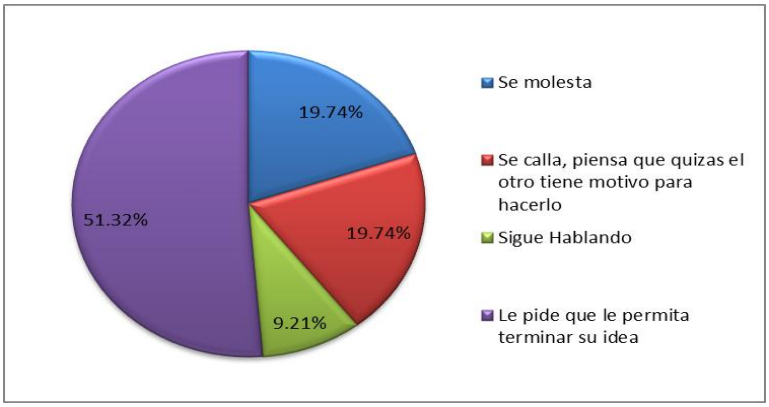


***Gráfico 8.*** **Reacción de los ejecutivos al expresar una idea y es interrumpido**

Los resultados expresados en el gráfico anterior demuestran que la mayoría de los ejecutivos (51,32%) cuando es interrumpido al estar expresando una idea, pide terminar la misma, mientras que el 19,74% se molesta o se calla y sólo una minoría del 9,21% sigue hablando. Es decir, la mayoría de los sujetos contempla las normas del buen hablante que según diversos autores se centran en evitar interrumpir al orador para exponer comentarios propios; en otras palabras, si hay algo que alguien quiera comunicar mientras otro habla, debe anotarlo y esperar hasta que el que está hablando termine para expresarlo.

*¿Le disgusta que un subalterno le lleve la contraria?*

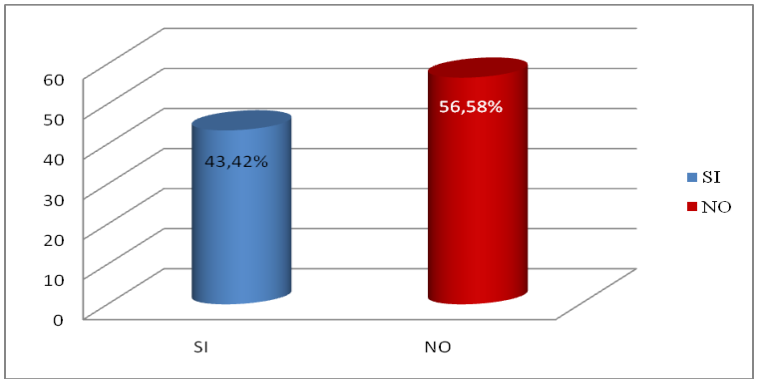


***Gráfico 9.*** **Actitud resultante frente a discrepancias**

En el gráfico presentado anteriormente, se demuestra que no es un inconveniente para los ejecutivos tener una comunicación efectiva a pesar de que su subalterno le lleve la contraria. Esto se evidencia con el 56,58% alcanzado en renglón NO de las respuestas frente al 43,42% de los que expresaron que SÍ se molestan cuando se presentan discrepancias en el intercambio dentro del equipo de trabajo. Sin lugar a dudas, el aceptar puntos de vistas diferentes con tolerancia facilita la comunicación efectiva entre los seres humanos.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Estilo de liderazgo que se utiliza

*¿Si existen ideas diferentes a la suya dentro de su equipo de trabajo, usted las somete a consideración del grupo para adoptar la más recomendable?*

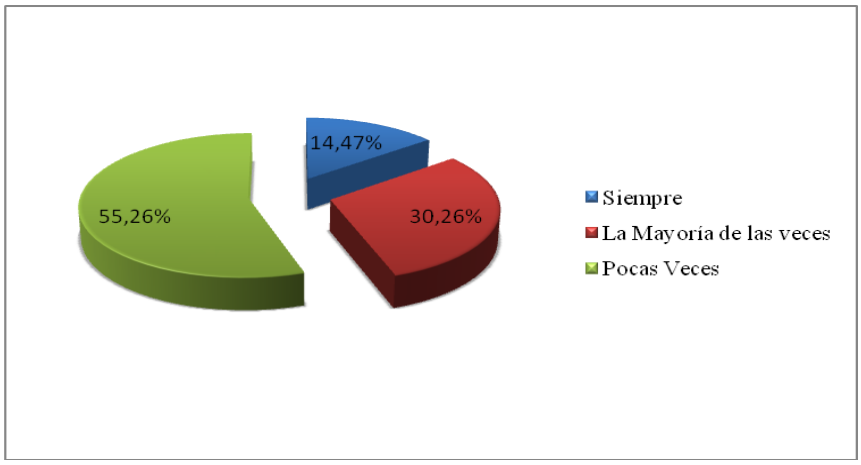


***Gráfico 10.*** **Nivel de comunicación propiciado por el líder**

Los resultados demuestran que el 55,26% de los ejecutivos tienden a desarrollar un liderazgo autocrático, debido a que éstos pocas veces están dispuestos a someter a consideración las ideas procedentes del grupo, lo que indica que tienden a imponer sus ideas u opiniones. Sin embargo, el 44,73% de los encuestados señalan que Siempre o La Mayoría de las Veces actúan con un tipo de liderazgo participativo, democrático o delegativo dado que propician la generación de ideas (*brainstorming*) en las reuniones de trabajo. En otras palabras, existe muy poca diferencia entre los estilos de liderazgo adoptados por los ejecutivos estudiados.

*¿Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo?*

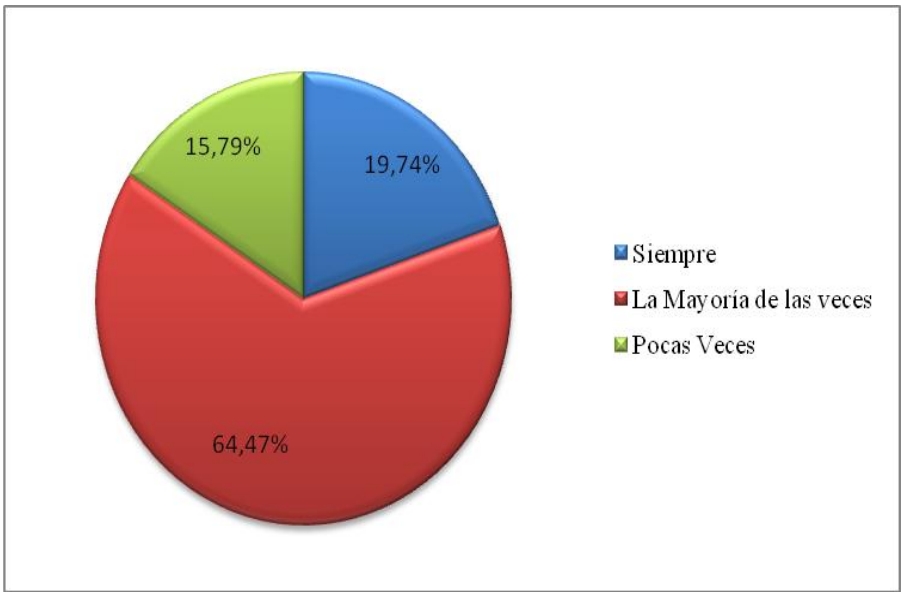


***Gráfico 11.*** **Promueve relaciones de colaboración y cooperación**

En el gráfico 11 se encuentra que la mayoría de las veces (64,47%) los ejecutivos promueve relaciones de cooperación y colaboración entre sus compañeros, el 19,74% siempre lo hacen tendiendo a un liderazgo participativo, democrático o delegativo, mientras que el 15,79% pocas veces promueve relaciones de cooperación y colaboración. Al contrastar estas respuestas con las obtenidas mediante la entrevista, cuya finalidad era verificar la teoría explicita con la teoría en uso de los ejecutivos, se encuentra que el total de los subalternos efectivamente confirman que sus superiores promueven relaciones de colaboración y cooperación entre el equipo y que brindan su máximo apoyo para ello; en síntesis, se encontró correspondencia entre la teoría explícita señalada por los ejecutivos y la teoría en uso observada por sus respectivos subalternos.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Valoración de su rol en la empresa

*¿Siente usted que la organización le ha dado herramientas para desarrollar su carrera?*

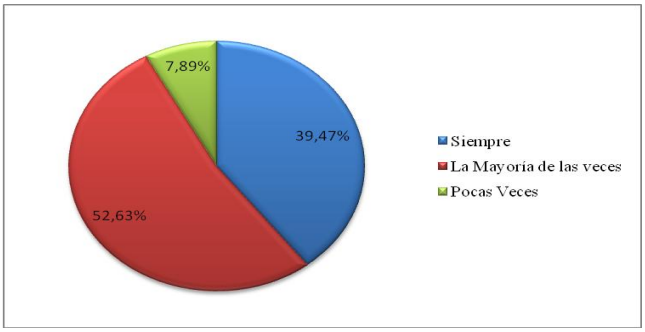


***Gráfico 12. Facilidades de Desarrollo Profesional propiciadas por la empresa***

El 92,10% de los encuestados sienten que la organización les ha aportado facilidades para su desarrollo profesional, lo que demuestra que tienen una percepción positiva acerca de la disposición que le brinda la organización para su crecimiento personal, lo que redunda en su nivel de compromiso y sentido de pertenencia. Sin embargo, se registró que el 7,89% no comparte esta misma percepción.

*¿Considera usted que sus funciones son esenciales para lograr el objetivo de la empresa?*

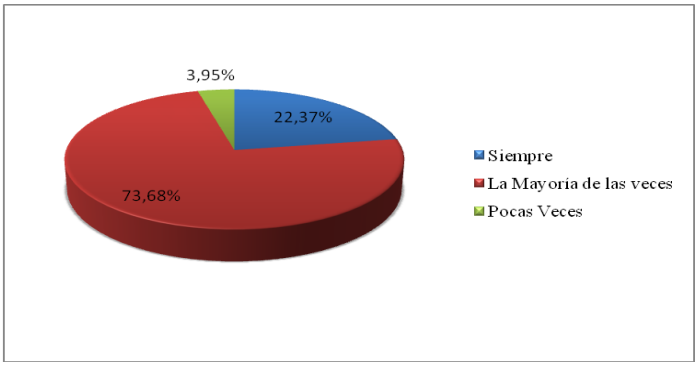


***Gráfico 13.* Contribución personal para el desarrollo de la empresa**

El gráfico 13 expresa que sólo una minoría de los ejecutivos siente que pocas veces sus funciones son esenciales para lograr el objetivo de la empresa. Por otra parte, el 96,05% siente que sus funciones son importantes para el desarrollo de la empresa. Esta valoración positiva que le asignan los encuestados a la importancia de su trabajo dentro de la organización, contribuye en la calidad de desempeño por éstos alcanzados y en la elevada autoestima que reúnen. En relación a lo expuesto anteriormente, Vidal (2003) señala que las personas que tienen una autoestima sana confían en sus habilidades, en su capacidad de encontrar soluciones o de buscar la ayuda en otras personas cuando así lo requieran

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Valores personales

*¿Cuándo ha faltado al trabajo, su excusa se corresponde con la verdadera causa de la inasistencia?*

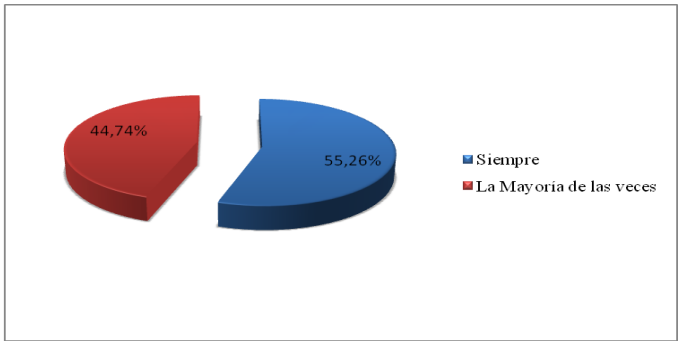


***Gráfico 14.*** **Nivel de honestidad de los sujetos**

El total de los sujetos plantea con honestidad las causas que, en momentos determinados, le impiden asistir a su trabajo. Ello se demuestra en el 55,26% que siempre lo hace sumado con el 44,76% que la mayoría de las veces asume tal valor personal. Esto permite concluir que los sujetos de la muestra poseen valores personales, específicamente el de la honestidad, lo que se traduce en que son personas moralmente íntegras, coherentes y sinceras. Al respecto, Yarce (2005), especialista en materia de Valores Organizacionales, señala que la honestidad es una "conducta recta que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de sí mismo, teniendo en cuenta principios y valores éticos" (p.129).

*¿Cuándo le asignan tareas urgentes, usted las atiende pero después que culmina lo que estaba haciendo?*

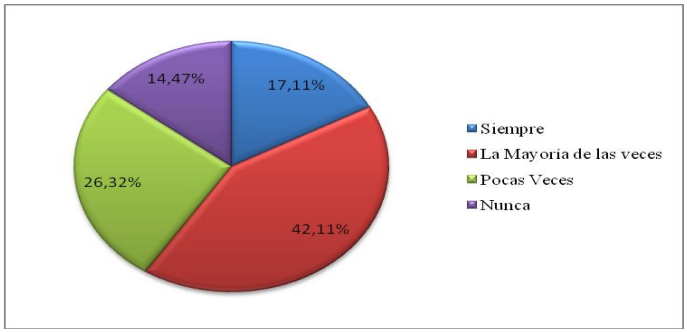


***Gráfico 15.*** **Nivel de responsabilidad de los sujetos**

El gráfico anterior demuestra que el 59,22% de los sujetos culmina lo que están haciendo antes de atender una tarea urgente. Es preciso destacar que lo **"urgente"** puede ser una acción necesaria, importante o vital para el departamento, tal como culminar la elaboración de un presupuesto para la obtención de recursos o, por el contrario, hacer una llamada telefónica. En el primer caso, sería necesario dejar de ejecutar lo que se está haciendo (reunión de trabajo) para finalizar dicho presupuesto que, en definitiva, siendo una acción vital, aseguraría la disponibilidad de recursos en un momento determinado. Si por el contrario, es hacer una llamada telefónica que pudiera no ser tan importante, resultaría necesario culminar primero lo verdaderamente importante que estoy haciendo, para luego ejecutar dicha llamada. De ser este último el caso a lo que nos referimos en el planteamiento de la pregunta, estarían los ejecutivos en lo correcto al asignarle la importancia debida a lo necesario frente a lo eventual. Sin embargo, el 40,79% manifiesta que nunca (14,47%) y pocas veces (26,32%) continúan lo que están haciendo, es decir, se dejan invadir por lo eventual, lo que en oportunidades se traduciría en que dejan de lado lo verdaderamente importante. En resumen, estos resultados ponen en evidencia que la mayoría de los ejecutivos de Banesco suelen asignarle a las tareas importantes su verdadero valor lo que los hace personas con un alto valor de responsabilidad. Esta idea es respaldada por Covey (2003), cuando manifiesta que la importancia tiene que ver con los resultados, "si algo es importante realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad" (p.91).

*¿Cuándo dentro de su área de trabajo se comete un error y sus superiores le piden explicación al respecto, usted trata de defender a su equipo de trabajo?*

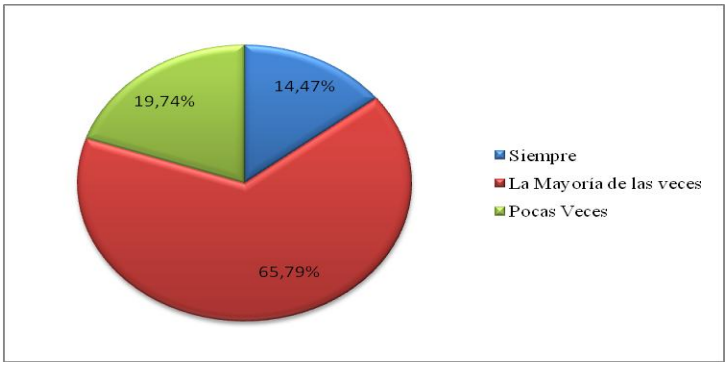


***Gráfico 16.*** **Nivel de lealtad de los ejecutivos**

Los datos del gráfico antepuesto demuestran que el grueso (80,26%) de los ejecutivos suelen ser leales, ya que el 65,79% respondieron que la mayoría de las veces tratan de defender a su equipo y un 14,47% siempre lo hace. Sólo un 19,74% de los sujetos encuestados respondió que pocas veces defienden a su equipo de trabajo cuando estos cometen un error.

Cuando se les formuló la siguiente pregunta: *¿Si se le asigna un proyecto y este falló en algunas circunstancias, usted reconoce sus fallas sin delatar al causante de las mismas?* se encontró que tan sólo el 3,95% de los ejecutivos delatan a los causantes de las fallas o debilidades acumuladas en un proyecto tal como se muestra en el gráfico a continuación.

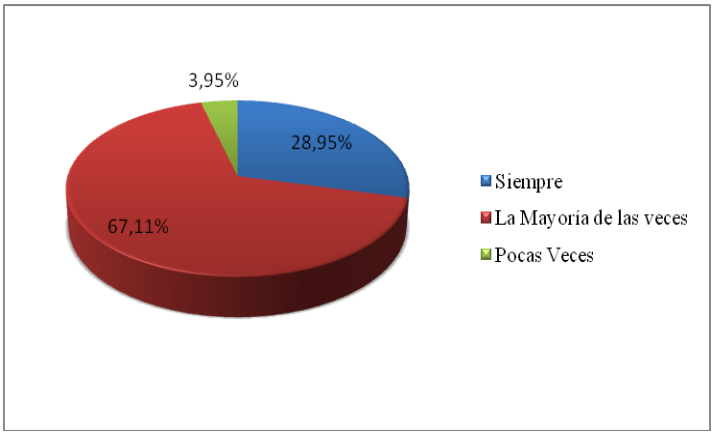


***Gráfico 18.*** **Nivel de lealtad de los ejecutivos**

Todo lo anteriormente expuesto demuestra, que los ejecutivos de Banesco son personas que se manifiestan fielmente a su equipo de trabajo, asumen la responsabilidad de sus acciones y las de su equipo con seguridad, lo que les hace afrontar tanto las dificultades como las contradicciones con gran determinación y en tal sentido los éxitos y los fracasos son **de todos** y no de alguien en particular. Al respecto, Yarce (2005), señala que la lealtad impulsa a ser estables en las amistades y en las relaciones, con amigos, colegas y jefes de trabajo.

*¿Cumple usted con su horario de trabajo?*

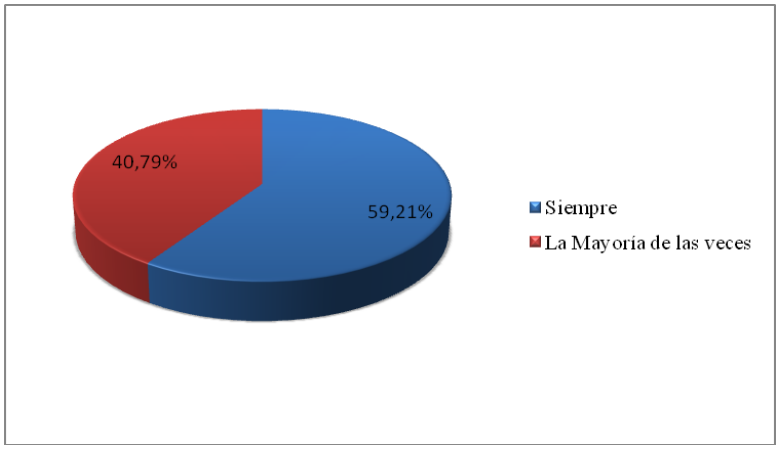


***Gráfico 17.*** **Nivel de compromiso de los ejecutivos**

El gráfico 17 demuestra que los ejecutivos siempre cumplen con su horario de trabajo alcanzando un 59,21%; así mismo, se encuentra que el 49,79% de los encuestados cumple con esta acción la mayoría de las veces. Esto significa que los ejecutivos asumen su compromiso con la empresa y lo demuestran al cumplir con su horario de trabajo. En relación con ello, Yarce (2005), afirma que las personas que encierran un alto valor de compromiso, convierten una promesa en realidad, es decir, cumplen con su horario de manera espontánea, con la mentalidad de un desempeño profesional vivido con seriedad (p.115).

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Proactividad y persistencia

*¿Frente a solicitudes de trabajo por parte de su jefe, trata usted de cumplirlas más allá de lo exigido?*

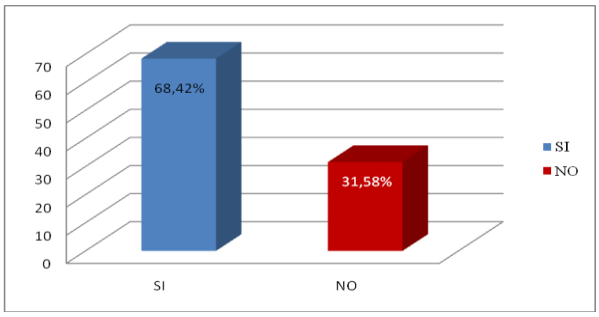


***Gráfico 19.*** **Nivel de proactividad de los ejecutivos**

El gráfico anterior demuestra que el 68,42% de la muestra encuestada trata de ir más allá de lo exigido frente a un 31,58% que se ciñe a lo solicitado por los superiores. Así mismo, ante la interrogante *¿Evalúa periódicamente sus actividades propias y las de su equipo de trabajo a fin de proponer cambios y nuevas metodologías para hacer frente a situaciones?* El 73,69% de los ejecutivos están en busca de proponer cambios y nuevas metodologías por iniciativa propia y para ello evalúan periódicamente tanto sus actividades personales como las de su equipo de trabajo. A continuación se presenta el gráfico que permite visualizar estos últimos porcentajes señalados.

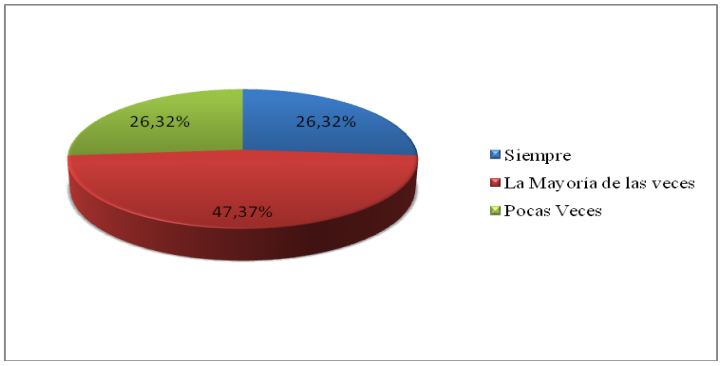


***Gráfico 20. Nivel de proactividad de los sujetos***

Como resultante del análisis de los dos gráficos anteriores se puede indicar que la mayoría de ejecutivos de Banesco es proactiva, lo que la conduce a vencer no sólo el negativismo sino la apatía o indiferencia frente a las actividades que tienen que acometer. Al respecto, Covey (1996), explica en su primer hábito de la gente altamente efectiva que ser proactivo es tomar la iniciativa y tener la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. La conducta de una persona proactiva es producto de su propia elección consciente (pp.90-97)

*Frente a respuestas desfavorables para el logro de los beneficios que desea obtener ¿cómo reacciona usted?*

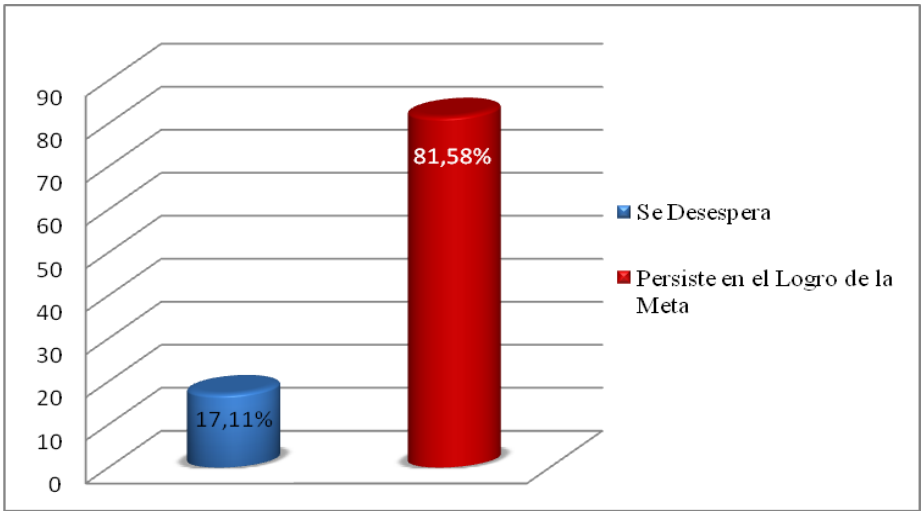


***Gráfico 21.*** **Nivel de persistencia de los ejecutivos**

El gráfico 21 expresa que una minoría del 17,11% de los sujetos de la muestra se desespera frente a respuestas desfavorables, mientras que el 81,58% persiste en el logro de la meta no dejando que esto les afecte. Esto es lo que Fagre (2007), define como persistencia, es decir, como la disposición de las personas para no desvanecerse ante los contratiempos (p.107).En síntesis, se puede concluir que los ejecutivos de Banesco no se rinden fácilmente antes sus posibles fracasos por lo que son capaces de adoptar nuevos medios para el alcance de los objetivos propuestos y así demuestran un alto nivel de persistencia.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Sinergia

*¿Logra que el personal a su cargo haga más de lo que se espera de ellos?*

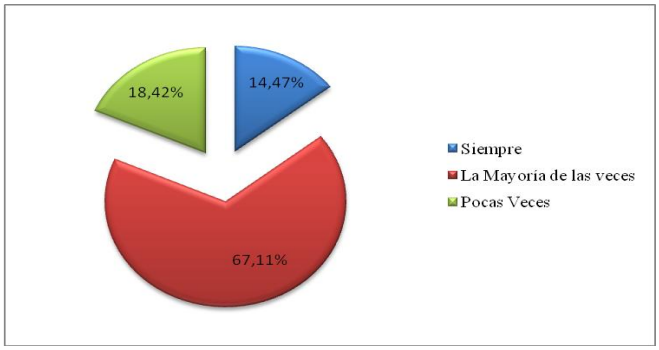


***Gráfico 22.*** **Grado en que los ejecutivos inspiran a sus equipos de trabajo**

El gráfico expuesto anteriormente demuestra que un 81,58% de los encuestados siempre (14,47) y la mayoría de las veces (67,11%) logran que el personal a su cargo realice más de lo que se espera de ellos, frente a un 18,42% que pocas veces obtiene este resultado. Esto significa según Borrell (2004), que gran parte de los sujetos encuestados logra una sinergia efectiva, es decir, logra que el equipo de trabajo esté cohesionado, en cooperación, con autoestima e ilusionado, alcanzando así una mayor eficiencia y superando las expectativas que de ellos espera su jefe.

*¿Comparte usted ampliamente los fracasos de su equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente?*

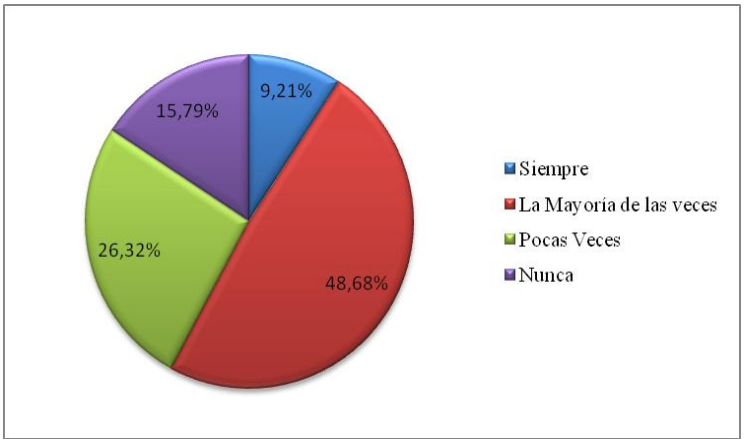


***Gráfico 23.*** **Nivel de sinergia de los sujetos de la muestra**

El gráfico 23 demuestra que más de la mitad (57,89%) de los sujetos encuestados siempre (9,21%) y la mayoría de las veces (48,68%) comparten los fracasos de su equipo de trabajo aunque éstos los perjudiquen profesionalmente, mientras que el 23,32% pocas veces lo hace y un 15,79% nunca lleva a cabo esta acción. De la misma forma los datos evidencian que gran parte de los ejecutivos suelen trabajar juntos para aumentar el trabajo de todos y llevar a la organización a afrontar con éxitos nuevos retos. Esto es lo que Covey (2003), ha definido como sinergia.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Grado de sociabilidad

*¿Considera usted importante compartir con los demás miembros de la oficina, incluso fuera de la empresa?*

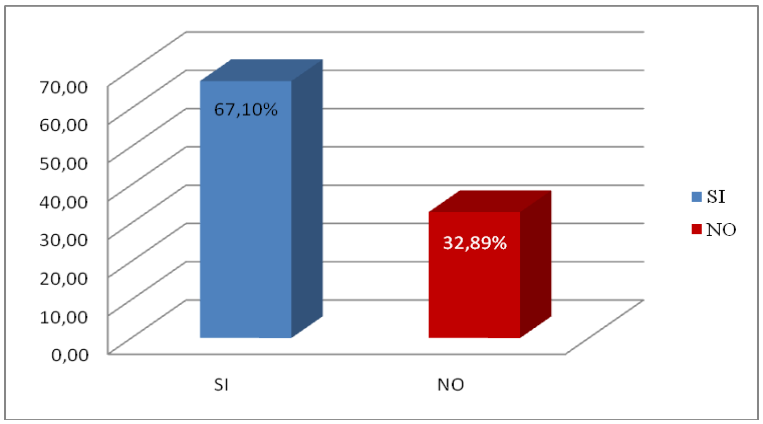


***Gráfico 24.*** **Grado de sociabilidad de los ejecutivos**

Los datos que se desprenden del Gráfico 24 demuestran que para los ejecutivos es importante compartir con los demás miembros de la organización incluso fuera de la oficina, ya que, el 67,10% de los sujetos de la muestra contestaron que si es significativo, mientras que el 32,84% no están de acuerdo con esta idea. Esto quiere decir según Livingston y Pfeffer (2003), que los ejecutivos exitosos son aquellos que fomentan las relaciones personales más allá de los requerimientos formales de su trabajo.

*¿Le cuesta trabajo relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista?*

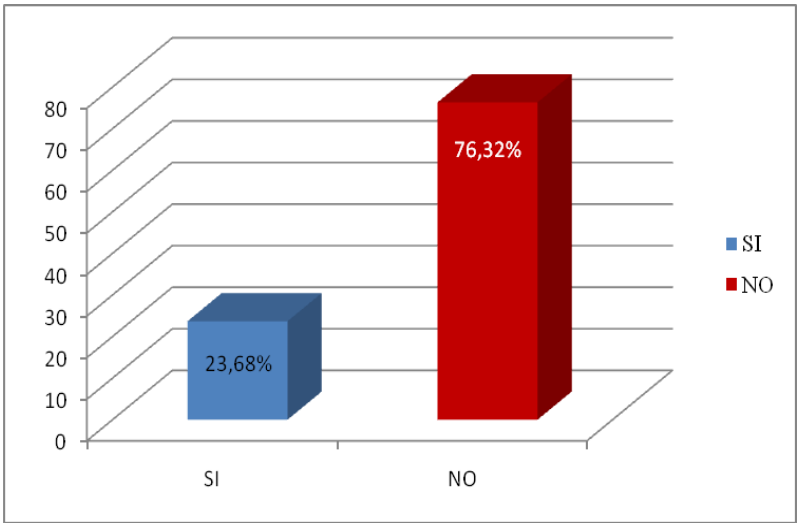


***Gráfico 25.*** **Nivel de sociabilidad de los ejecutivos**

Los resultados arrojados en este gráfico evidencian que el 73,32% de los ejecutivos no les cuesta trabajo relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista, por el contrario, sólo un 23,68% opina que se les hace difícil esta situación. Esto demuestra, que la mayoría de los sujetos de la muestra pueden tener interacción social con personas que difieran con su manera de pensar, lo que evidencia que cuentan con un alto grado de sociabilidad. Según Livingston y Pfeffer (2003), contar con esta competencia permite poseer una mentalidad abierta a nuevas ideas, lo que posibilita la libertad de expresar y aceptar formas de pensar sin encasillarse.

Al comparar estos resultados con los obtenidos en la entrevista para contrastar la teoría explícita con la teoría en uso de los sujetos se encontró consistencia dado que en términos generales los entrevistados señalaron que sus superiores eran capaces de establecer muy buenas relaciones interpersonales, independientemente de los puntos de vista entres éstos y sus subalternos.

*Si un compañero de trabajo le desagrada, ¿trata usted de ser amable?*

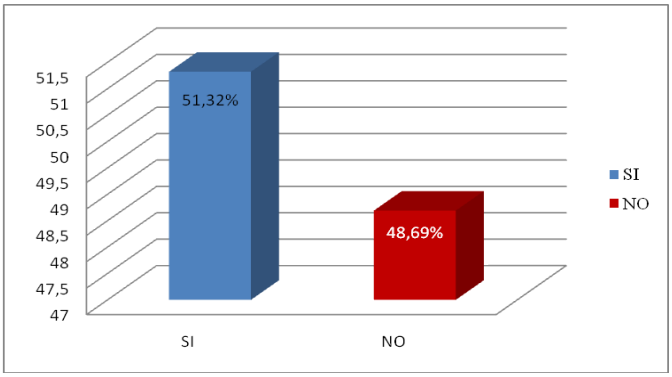


***Gráfico 26.*** **Grado de habilidad social de la muestra**

El gráfico 26 demuestra que el 51,32% de los encuestados tratan de ser amables aun cuando un compañero les desagrade, mientras que el 48,69% de los mismos, les cuesta más enfrentarse a esta situación. Sin embargo, esta corta diferencia entre los que sí tienen dificultad para socializar con quienes les son antipáticos y los que no les importa indica que es elevado el porcentaje de ejecutivos con bajo grado de sociabilidad, lo que pudiera interferir en la armonía y relaciones del equipo de trabajo y, en consecuencia, en el clima organizacional de la empresa.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Nivel de empatía

*¿En situaciones determinadas puede detectar lo que en ese momento siente (n) su (s) compañero (s) de trabajo?*

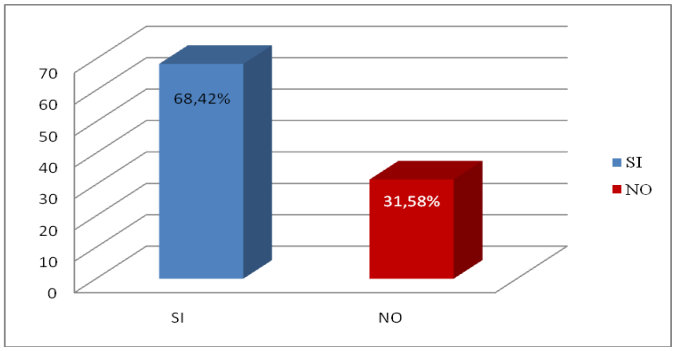


***Gráfico 27.*** **Nivel de empatía de los sujetos**

La mayoría de los ejecutivos son capaces de detectar lo que siente un compañero de trabajo en determinadas situaciones. Así se puede observar en el gráfico anterior, ya que el 68,42% de los sujetos de la muestra respondieron afirmativamente a la pregunta, mientras que un grupo de 31,58% respondieron que no. Esto demuestra que los ejecutivos poseen un alto nivel de empatía que les facilita el manejo de las habilidades sociales como el entendimiento de las necesidades del otro. Esta idea la respalda López y González (2003), al mencionar que la empatía permite tener la capacidad de percibir y entender los sentimientos, preocupaciones y necesidades de los demás, permitiendo una mejor interacción y, por lo tanto, el desarrollo de mejores relaciones. Así mismo señalan, que a pesar de que las personas tengan un claro entendimiento de lo que les acontece a otras no siempre están en capacidad de ayudar a éstas en situaciones difíciles o de conflicto, ya que para ello se requiere del aumento de la empatía como habilidad emocional.

*En un conflicto su contraparte obtiene el triunfo en lo que es importante para usted, ¿ante esta situación usted: se alegra, se molesta, se entristece, se avergüenza, otras?*

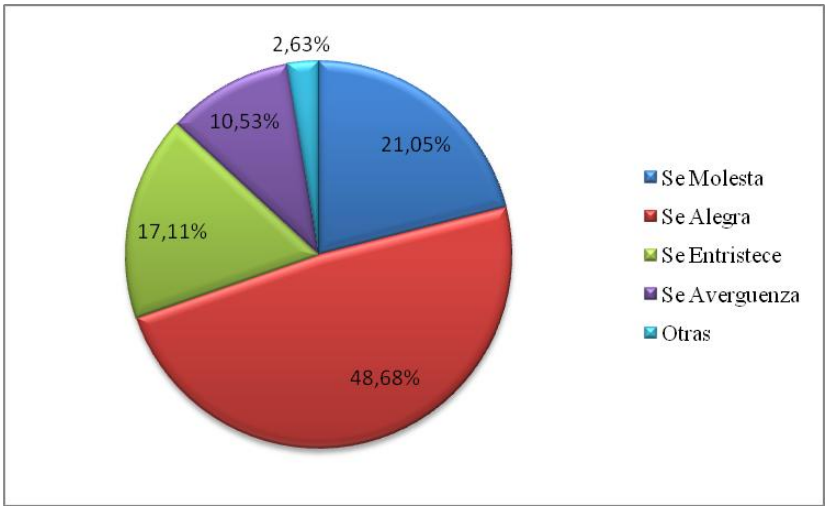


***Gráfico 28.*** **Nivel de empatía de los ejecutivos**

El gráfico anterior demuestra que el grueso de los ejecutivos (48,68%) es capaz de alegrarse cuando en un conflicto su contraparte obtiene el triunfo. En contraste, el 89,49% reacciona de manera poco satisfactoria con un 21,05% que le molesta esta situación, un 17,11% que se entristece, un 10,53% que se avergüenza y un 2,63% que le es indiferente. Esto

evidencia que gran parte de los ejecutivos suelen ser poco empáticos con respecto al triunfo de los demás, es decir, que no son capaces de alegrarse por el éxito de sus compañeros si el mismo atenta contra sus propios beneficios o intereses. En tal sentido, se puede concluir que a los ejecutivos de Banesco les cuesta salirse de su visón egocéntrica del mundo al fijar la atención en ellos mismos y al no compartir los momentos que generen ganancias emocionales a los demás.

*Si en su trabajo una persona se incomoda y se torna molesta, ¿usted para manejar la situación: trata de razonar con ella o insiste en su punto de vista?*

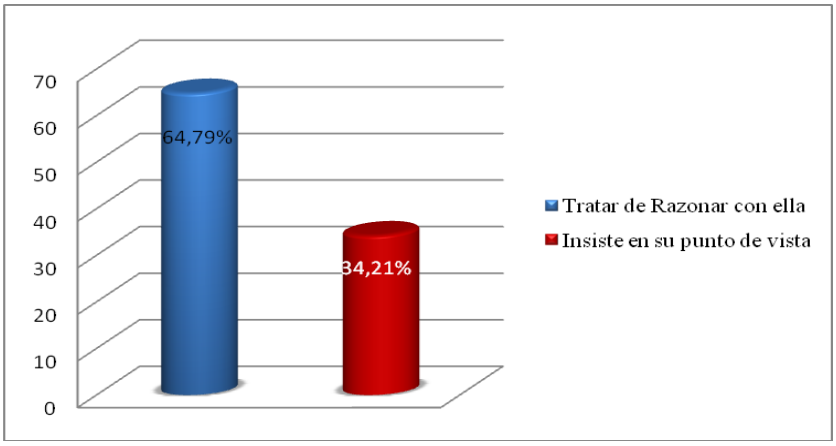


***Gráfico 29.*** **Nivel de empatía de los sujetos**

Los datos en el gráfico 29 señalan que el 64,79% de los ejecutivos trata de razonar con las personas cuando éstas se incomodan o se tornan molestas, mientras que el 34,21% de los mismos insiste en imponer su punto de vista. Es decir, la mayoría de los ejecutivos son capaces de entender la situación del otro compañero tratando de llegar a acuerdos o al consenso en beneficio de la organización. Esto se ratificó en la entrevista cuando los entrevistados adujeron que sus superiores por lo general buscan analizar las situaciones para tomar aquel punto de vista más idóneo en las situaciones estudiadas.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Manejo de conflictos

*¿Mantiene usted la calma aún en situaciones que le irriten altamente?*

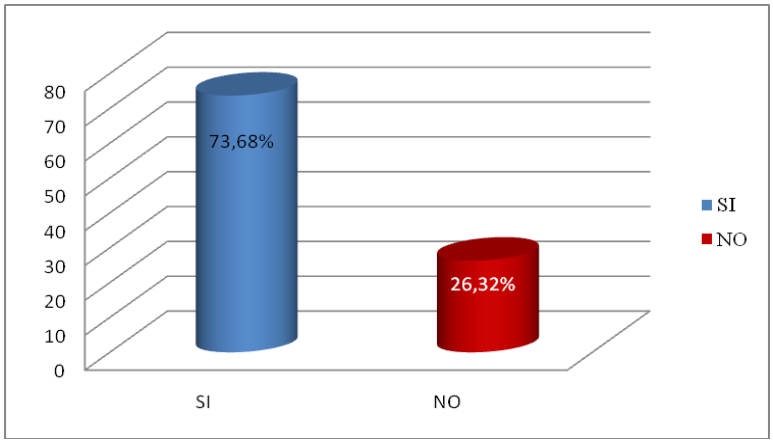


***Gráfico 30.*** **Grado de autocontrol frente a conflictos**

Los datos que se desprenden del Gráfico 30 demuestran que el 73,68% de los sujetos son capaces de mantener la calma ante una situación que les irrite altamente, mientras que un reducido grupo (26,32%) no es capaz de sobrellevar dichas situaciones. Por otra parte, cuando se les enunció la siguiente pregunta: *¿Ante un conflicto en el trabajo usted reacciona de la misma manera (conflictivamente)?* se encontró que el 94,74% de los ejecutivos no asume un comportamiento conflictivo tal como se muestra en el gráfico a continuación.

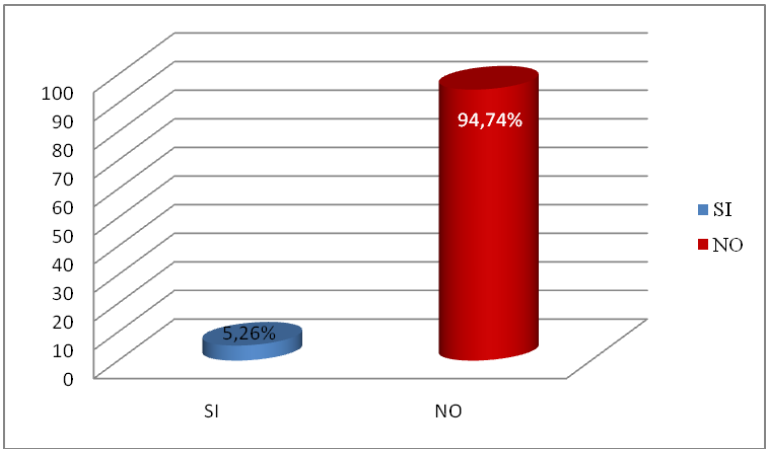


***Gráfico 31.*** **Nivel de autocontrol frente a un conflicto**

Todo lo anteriormente expuesto demuestra, que los ejecutivos de Banesco son capaces de manejar efectivamente situaciones conflictivas, ya que mantienen su autocontrol, lo que les permite adoptar una postura serena y ecuánime frente a situaciones problemáticas. El autocontrol o auto dominio emocional significa "saber manejar las emociones o sentimientos propios e inquietantes, de manera de poder elegir la forma más adecuada de expresarlos" (Fagre, 2007, p.23). Así lo respalda Robbins y Coulter (1996), cuando menciona que durante los conflictos se exacerban los sentimientos y debe hacerse presente el autocontrol para tratar a los demás con respeto mediante el control de las propias emociones.

*Durante una discusión de trabajo su contraparte pierde los estribos y empieza a gritar, ¿usted: mantiene la calma o lo ignora?*

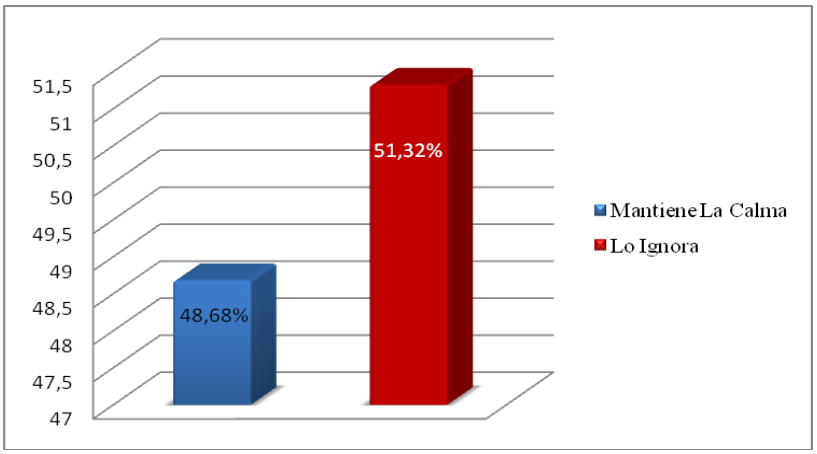


***Gráfico 32*. Reacción ante una discusión en el trabajo**

El gráfico 32 expresa que el 51,32% de los encuestados ignora a su contraparte en una situación en donde ésta pierde los estribos, mientras que el 48,68% de los encuestados mantiene la calma. En este caso se demuestra que los ejecutivos suelen tener una actitud poco adecuada ante la conducción de problemas, ya que el ignorar a una persona no es la vía más correcta para manejar y resolver conflictos.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Calidad de servicio

*¿Ofrece usted soluciones efectivas ante las demandas de los clientes (público internos y externos)?*

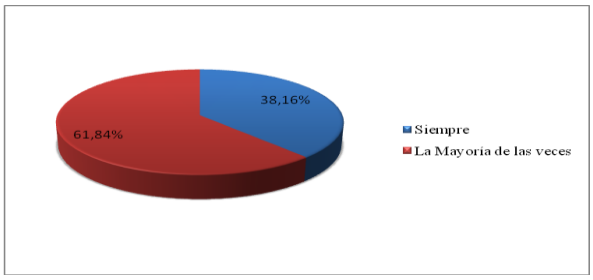


***Gráfico 33.*** **Ofrece soluciones efectivas ante las demandas de los clientes**

El gráfico expuesto anteriormente demuestra que un 68,84% de los sujetos ofrece soluciones efectivas ante la demandas de los clientes la mayoría de las veces. De igual forma, existe un 38,16% que respondió que siempre lo hace. Es decir, la totalidad de los ejecutivos de Banesco tienen presente la importancia de ofrecer un servicio de calidad y, en consecuencia, se esmeran por brindar soluciones efectivas a clientes externos y público interno. Sin lugar a dudas, esta condición es vital para Banesco dado que es una empresa de servicios que debe contar con una buena calidad de los mismos, sino quiere que se produzcan fugas de clientes.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Gestión de recursos

*¿Hace uso racional de los recursos materiales, humanos y del tiempo en el ejercicio regular de sus funciones?*

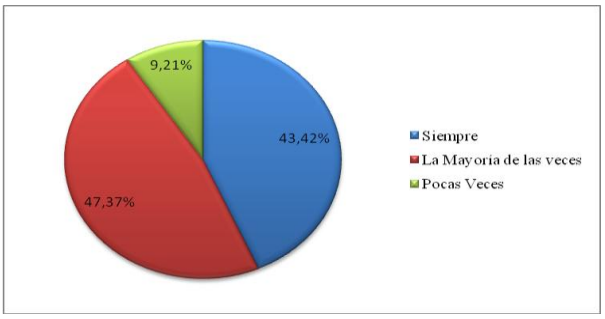


***Gráfico 34.*** **Nivel de eficiencia de los ejecutivos**

Los datos del gráfico 34 señalan que el 90,79% de los sujetos encuestados siempre (43,42%) y la mayoría de las veces (47,37%) hacen uso racional de los recursos humanos y materiales; sólo un 9,21% respondió que pocas veces se esfuerza por ser eficientes. Esto demuestra que gran parte de los ejecutivos orienta sus propias acciones y las de su equipo al logro de la estrategia organizacional, racionalizando actividades, ideando e implementando modalidades alternativas de trabajo, a fin de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados; es decir, los ejecutivos se esfuerzan por alcanzar altos niveles de eficiencia en el ejercicio de sus funciones.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Gestión de riesgo

*¿Identifica y gestiona los factores de riesgo inherentes a sus áreas visualizando el impacto de éstas en la organización?*

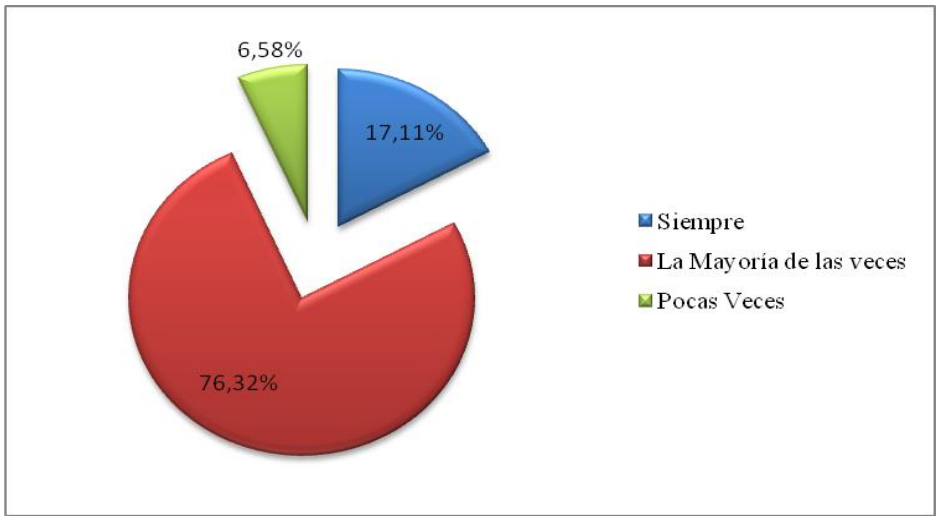


***Gráfico 35.*** **Nivel de gestión de riesgo**

El gráfico expuesto anteriormente señala que el 93,43% de los ejecutivos es capaz de identificar y gestionar los factores de riesgos de sus áreas la mayoría de las veces (76,32%) y siempre (17,11%), visualizando el impacto que tendrá en la organización, tan sólo el 6,58% pocas veces se anticipa a los riesgos. Esto significa, que los ejecutivos son capaces de asegurar la implementación y monitoreo de acciones que permitan controlar y/o mitigar los riesgos que

pudiesen ocasionar pérdidas a la empresa y afectar la continuidad operativa del negocio de Banesco sin menoscabar la calidad del servicio que ofrecen.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Desarrollo estratégico de capital humano

*¿Delega usted funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo?*

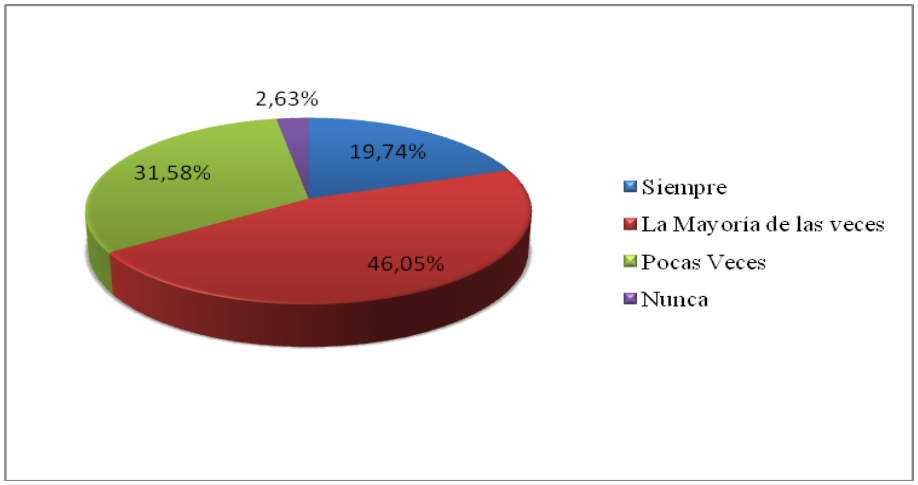


***Gráfico 36.*** **Nivel de contribución para el desarrollo del capital humano**

El gráfico 36 expresa que el 65,79% siempre (19,74%) y la mayoría de las veces (46,05%) delegan funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo. Un 31,58% respondió que pocas veces lleva a cabo esta acción y un 2,63% nunca facilita el crecimiento del capital humano de la empresa. Esto indica que existe un porcentaje alto de ejecutivos es capaz de identificar y desarrollar el potencial de su gente reconociendo aquello que los motiva para permitirles aportar sus mejores contribuciones. El contar con esta competencia es de suma importancia tal como lo expresan Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2002), quienes señalan que el desarrollo profesional desempeña un papel importante para los directivos, ya que los ayuda a reclutar y mantener una fuerza laboral más competente y a la vez más comprometida con la organización, lo cual es necesario para que la misma consiga el éxito.

## V. 2 Dimensión: Características gerenciales y de liderazgo de los ejecutivos y gerencia media de la organización. Indicador: Pensamiento estratégico

*¿Fija usted la visión de su organización y la conduce como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo?*

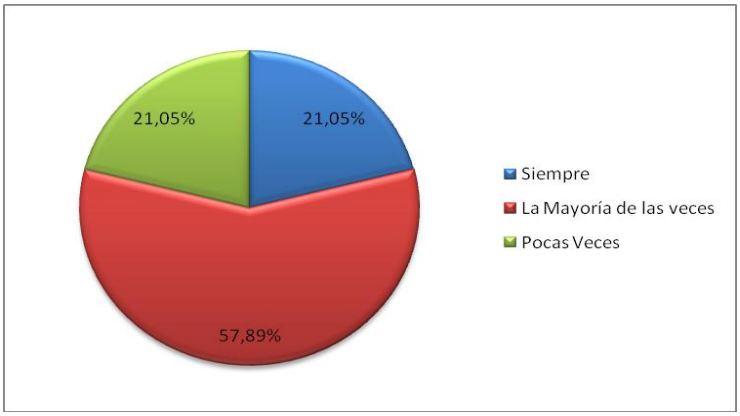


***Gráfico 38.*** **Nivel de pensamiento estratégico de los sujetos**

Los resultados arrojados en el gráfico número 38 demuestran que el 78,94% siempre (21,05%) y la mayoría de las veces (57,89%) trabajan en función de la visión establecida en Banesco y para ello conduce sus actividades integralmente y en correspondencia con los objetivos y metas organizacionales. Sólo un 21,05% labora en función de la misión y visión organizacional. Esto indica que los ejecutivos entienden los cambios del entorno en la organización, punto que les permite optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Esta idea la sustenta Urribari (2009), cuando señala que el pensamiento estratégico "es una cualidad que puede ser utilizada en la elaboración de planes y proyectos diseñados para alcanzar las metas futuras usando efectivamente los recursos disponibles" (p.6).

## V.3 Dimensión: Teoría de la Acción (teoría explícita versus teoría en uso) estudiada en los gerentes de Banesco.

Tal como se explicó anteriormente en el Capítulo III de este trabajo, para analizar la teoría de la acción en algunos de los ejecutivos de Banesco, las investigadoras realizaron una

entrevista a cinco (5) subalternos a fin de poder contrastar y verificar lo indicado por los ejecutivos en la encuesta (teoría explícita) con lo que realmente hacen en su práctica cotidiana (teoría en uso). En tal sentido, a continuación se presenta la tabla 18 en la cual se evidencia los resultados obtenidos en la teoría de la acción estudiada en cinco (5) ejecutivos de Banesco.

**Tabla 18.** ***Teoría de la Acción Estudiada***

| **Teoría de La Acción Estudiada en los Sujetos** | | | |
|---|---|---|---|
| **Frente a** | **Sujeto** | **Declarada por el Ejecutivo** | **Observada por el Subalterno** |
| **Manejo de Conflictos ¿Mantiene su superior la calma aún en situaciones que le irriten altamente?** | 1 | Mantengo la calma en situaciones que me irritan altamente. | Suele ser muy político y prudente controlando sus emociones y pensando muy bien lo que va a decir. |
| | 2 | Mantengo la calma en situaciones que me irritan altamente. | Sí, en situaciones irritantes se controla delante su equipo de trabajo. |
| | 3 | Mantengo la calma en situaciones que me irritan altamente. | No, en algunas situaciones puede llegar a mostrar su inconformidad y/o descontento de forma poco flexible. |
| | 4 | No mantengo la calma en situaciones que me irritan altamente. | Algunas veces suele perder la calma en situaciones que le irriten altamente, de lo contrario busca la solución a la situación que causa conflicto. |
| | 5 | Mantengo la calma en situaciones que me irritan altamente. | Tiene buen autocontrol, generalmente por la dinámica del banco se manejan situaciones estresantes y sabe controlar sus impulsos y canalizarlos para la obtención de soluciones. |
| **Sinergia ¿Comparte su superior ampliamente los fracasos del equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente?** | 1 | Siempre comparto los fracasos de mi equipo de trabajo así me perjudiquen profesionalmente. | El supervisor comparte los fracasos de su equipo de trabajo así lo perjudique profesionalmente, ya que es capaz de dar la cara ante instancias superiores cuando un miembro de su equipo comete algún error. |
| | 2 | Siempre comparto los fracasos de mi equipo de trabajo así me perjudiquen profesionalmente. | Algunas veces el supervisor comparte los fracasos con el equipo de trabajo. |
| | 3 | La mayoría de las veces comparto los fracasos de mi equipo de trabajo así me perjudiquen profesionalmente. | Si es una persona de comunicación abierta. |
| | 4 | Pocas veces comparto los fracasos de mi equipo de trabajo así me perjudiquen profesionalmente. | Comparte los fracasos pero con visión de búsqueda del culpable. |
| | 5 | La mayoría de las veces comparto los fracasos de mi equipo de trabajo así me perjudiquen profesionalmente. | Si el equipo fracasa es porque el supervisor no cumplió su rol, en este caso orienta en los fracasos como parte fundamental del equipo. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Estilos de Liderazgo**<br>**¿Promueve su supervisor relaciones de colaboración entre usted y sus compañeros de trabajo?**<br>**¿Si existen ideas diferentes a las del supervisor dentro del equipo de trabajo, él las somete a consideración del grupo para adoptar la más recomendable?** | 1 | La mayoría de las veces promuevo relaciones de colaboración y cooperación entre mis compañeros de trabajo. | Se preocupa porque el equipo esté integrado y existen buenas relaciones entre los compañeros, además hace sugerencias y tiene iniciativas para generar la unión. |
| | 2 | La mayoría de las veces promuevo relaciones de colaboración y cooperación entre mis compañeros de trabajo. | Promueve relaciones de colaboración y cooperación, ya que la mayoría de las actividades requieren del trabajo de varias personas y él brinda su apoyo. |
| | 3 | La mayoría de las veces promuevo relaciones de colaboración y cooperación entre mis compañeros de trabajo | Sí, está orientado a establecer relaciones interpersonales y a estimular el trabajo colaborativo. |
| | 4 | La mayoría de las veces promuevo relaciones de colaboración y cooperación entre mis compañeros de trabajo. | Sí, el trabajo en equipo es promovido y considerado importante. |
| | 5 | La mayoría de las veces promuevo relaciones de colaboración y cooperación entre mis compañeros de trabajo. | Si permanente promueve la comunicación y las relaciones de colaboración. |
| | 1 | La mayoría de las veces someto a consideración las ideas diferentes a las mías para adoptar la más recomendable. | Constantemente busca escuchar la opinión del equipo de trabajo involucrándolo en las decisiones que se toma. |
| | 2 | Pocas veces someto a consideración las ideas diferentes a las mías para adoptar la más recomendable. | A veces somete a consideración las ideas, pero la decisión final es tomada por el supervisor. |
| | 3 | La mayoría de las veces someto a consideración las ideas diferentes a las mías para adoptar la más recomendable. | Dependiendo del impacto de la decisión puede tender a tomar decisiones en función de su criterio. |
| | 4 | La mayoría de las veces someto a consideración las ideas diferentes a las mías para adoptar la más recomendable. | No es promovido el uso del consenso dentro de la relación. |
| | 5 | Siempre someto a consideración las ideas diferentes a las mías para adoptar la más recomendable. | En ocasiones, tal vez por el tiempo y la necesidad de resultado toman decisiones sin la participación del equipo. |
| **Comunicación Efectiva**<br>**¿Cómo es el comportamiento del superior: escucha los planteamientos y luego interviene o simplemente escucha y deja que otros hablen?** | 1 | En las reuniones de trabajo acostumbro a simplemente escuchar y dejar que otros hablen. | Escucha a los demás y está abierto a otros planteamientos, aunque busca siempre mantener su liderazgo dentro de las reuniones |
| | 2 | En las reuniones de trabajo acostumbro a escuchar los planteamientos y luego intervengo. | El supervisor interviene siempre que sea necesario y pertinente y que sea de gran utilidad para continuar con la reunión. |
| | 3 | En las reuniones de trabajo acostumbro a escuchar los planteamientos y luego intervengo. | Es capaz de escuchar al otro y esperar su mejor momento para hacer su intervención. |
| | 4 | En las reuniones de trabajo acostumbro a escuchar los planteamientos y luego intervengo. | Establece su comunicación y mensaje como el principal, no siempre permite los espacios para compartir información. |
| | 5 | En las reuniones de trabajo acostumbro a escuchar los planteamientos y luego intervengo. | Mantiene una postura de escuchar activo, con respecto y tolerancia a los integrantes de la reunión. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Grado de Sociabilidad ¿Le cuesta trabajo al supervisor relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista?** | 1 | No me cuesta trabajo relacionarme con personas que no comparten mi punto de vista. | No le cuesta trabajo relacionarse con personas que no tengan su mismo punto de vista, a pesar que busca dar argumentos que sustenten su punto de vista es capaz de escuchar y entender a los demás. |
| | 2 | No me cuesta trabajo relacionarme con personas que no comparten mi punto de vista. | No le cuesta trabajo relacionarse con personas que no tengan su mismo punto de vista, ya que escucha y acepta las ideas planteadas por otros y las adoptadas por la organización aún cuando no esté de acuerdo. |
| | 3 | No me cuesta trabajo relacionarme con personas que no comparten mi punto de vista. | Es capaz de establecer muy buenas relaciones interpersonales, independientemente de los puntos de vista. |
| | 4 | No me cuesta trabajo relacionarme con personas que no comparten mi punto de vista. | En ciertos casos le cuesta escuchar planteamientos diferentes, sin embargo posteriormente permite el espacio para que la idea sea llevada a cabo. |
| | 5 | No me cuesta trabajo relacionarme con personas que no comparten mi punto de vista. | En ocasiones por la experticia técnica y sus conocimientos puede ser más difícil de establecer acuerdos, pero finalmente lo alcanza. |
| **Desarrollo Estratégico de Capital Humano ¿Delega su supervisor funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo?** | 1 | Siempre delego funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje. | Involucra a todo el equipo de trabajo delegando responsabilidades. |
| | 2 | La mayoría de las veces delego funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje. | Siempre presta apoyo y apodera a su equipo en funciones y tareas que impulsan el crecimiento de la persona y del equipo. |
| | 3 | La mayoría de las veces delego funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje. | Totalmente orientada a la delegación de funciones y acompañamiento para facilitar el crecimiento del equipo. |
| | 4 | La mayoría de las veces delego funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje. | Si permite y delega la responsabilidad a otras personas. |
| | 5 | La mayoría de las veces delego funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje. | Si, permanentemente. |

Fuente: elaboración propia

En relación con manejo de conflicto, se encuentra que las respuestas de los entrevistados 1, 2, 4 y 5 son congruentes con las respuestas dadas por sus superiores, a excepción del sujeto 3 cuya respuesta permite demostrar que el ejecutivo aplica una conducta totalmente diferente a la que dice hacer.

En lo que se refiere a la sinergia, en la mayoría de los casos (ejecutivos 1, 2 y 3) las respuestas de los ejecutivos se corresponden con la de sus subalternos, ya que los ejecutivos indicaron que Siempre o la Mayoría de las Veces comparten los fracasos de su equipo de trabajo y así lo respaldan los subalternos en cuanto a la teoría en uso de los ejecutivos estudiados. En lo que respecta al ejecutivo 4 éste señala que Pocas Veces comparte los fracasos de su equipo y así lo respalda el subalterno cuando afirma que "su jefe comparte el fracaso del equipo pero con visión de búsqueda del culpable", es decir, siempre está en búsqueda del chivo expiatorio. En lo que concierne al ejecutivo 5 quien señala que la Mayoría de las Veces comparte el fracaso del equipo, su evaluador (subalterno) indica que cuando el equipo fracasa es por culpa del supervisor y es por eso que tiene que responsabilizarse de tales fallas. Sin embargo, como puede observarse esto es una opinión personal que no tiene nada que ver con la teoría en uso del cuestión.

En lo que corresponde a **estilos de liderazgo,** se encuentra que el **total de los subalternos** efectivamente confirman que sus superiores promueven relaciones de colaboración y cooperación entre el equipo y que brindan su máximo apoyo para ello; en síntesis, se encontró correspondencia entre la teoría explícita señalada por los ejecutivos y la teoría en uso observada por sus respectivos subalternos. Por otra parte, en lo que corresponde a que si los ejecutivos someten a consideración las ideas procedentes del grupo se encontró que de acuerdo a los subalternos **(sujetos 2, 3, 4 y 5)** los ejecutivos tienden a desarrollar un liderazgo autocrático, debido a que éstos pocas veces están dispuestos a someter a consideración las ideas procedentes del grupo, lo que indica que tienden a imponer sus ideas u opiniones. Sin embargo, el **sujeto 1** señala que su superior La Mayoría de las Veces actúa con un tipo de liderazgo participativo, democrático o delegativo, dado que propicia la generación de ideas (*brainstorming*) en las reuniones de trabajo.

En concordancia con **comunicación efectiva**, se halla que las respuestas de los **entrevistados 2 y 3** corresponden con las respuestas dadas por sus **supervisores**, es decir, se refuerza la idea de que los ejecutivos en las reuniones de trabajo suelen escuchar los planteamientos de las personas y luego intervienen. Por su parte, los **sujetos 4 y 5** señalan

que las respuestas dadas de su jefe no se corresponden con la realidad y, en tal sentido, el **sujeto 4** menciona "que el jefe establece su comunicación y mensaje como el principal, no siempre permite los espacios para compartir información", y el **sujeto 5** alude que su jefe mantiene una postura de escuchar activamente con respeto y tolerancia. Al mismo tiempo, la respuesta del **sujeto 1** no se corresponde con la de su superior, ya que el **ejecutivo** expresó que en las reuniones de trabajo acostumbra a simplemente escuchar y dejar que otros hablen, mientras que el **subalterno** contestó que el jefe escucha a los demás aunque siempre busca mantener su liderazgo dentro de las reuniones.

Con respecto a **grado de sociabilidad**, las respuestas de **los sujetos 1, 2 y 3** corresponden con las de los **ejecutivos** al certificar que no les cuesta trabajo relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista. Sin embargo, las respuestas dadas por los **sujetos 4 y 5** demuestran diferencias con lo expresado por los ejecutivos debido a que el **entrevistado 4** mencionó que "en ciertos casos al superior le cuesta escuchar los planteamientos diferentes a los de él" y el **entrevistado 5,** por su parte, expresó que en ocasiones a su jefe le cuesta aceptar puntos de vista diferentes como consecuencia de la experticia técnica y conocimientos que éste maneja, aunque a veces logra establecer acuerdos.

Por último, en **desarrollo estratégico de capital humano** se encontró que **todos los sujetos** respaldan la teoría explícita del jefe y, en varias de las afirmaciones, las respuestas de éstos sobrepasan los señalamientos del superior; es decir, estos últimos señalaron que la Mayoría de las Veces delegan en su subalternos para propiciar oportunidades de crecimiento y los subalternos manifestaron que Siempre o permanentemente es la teoría en uso aplicada por los superiores**.**

En síntesis, los resultados expuestos anteriormente demuestran que sólo el 20% de las respuestas dadas por los ejecutivos no coinciden en su totalidad con las observaciones manifestadas por sus subalternos. Por lo tanto, podemos decir que la **teoría explícita** manifestada por los superiores concuerda con **la teoría en uso** que realmente gobierna sus conductas.

## V.4 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Calidad de Servicio

Para constatar la efectividad del Programa "*Coaching* Individual" aplicado en Banesco en términos de fortalezas y debilidades presentes en los ejecutivos de la empresa, las investigadoras consideraron pertinente sacar las medias aritméticas tanto de los resultados obtenidos en el diagnóstico como en la investigación llevada a cabo por éstas. En tal sentido, a continuación se presentan los hallazgos obtenidos y el análisis correspondiente.

*¿Brinda soluciones efectivas y comprende adecuadamente las demandas de los clientes internos y externos. Diseña e implementa mecanismos organizacionales de evaluación de la satisfacción de los clientes dentro de un ambiente adecuado a fin de establecer relaciones de largo plazo con ellos?*

**Tabla 19.** ***Medias de las Respuestas en Calidad de Servicio***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,97 | 3,04 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se muestra que antes de la aplicación del Programa la media de las respuestas era de 2,97 y posterior a éste resultó ser de 3,04, lo cual indica que el Programa con respecto a esta dimensión fue poco efectivo ya que se pudo observar un ligero aumento en esta competencia. En consecuencia, son muy pocas las inferencias que se pueden hacer dado que los resultados no demuestran mayor trascendencia.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Gestión de Recursos

*¿Orienta sus propias acciones y las de su equipo al logro de la estrategia organizacional, racionalizando actividades, ideando e implementando modalidades alternativas de trabajo a fin de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados?*

**Tabla 20.** ***Medias de las Respuestas en Gestión de Recursos***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,89 | 2,86 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 20 se demuestra que las medias de las respuestas con respecto a la gestión de recursos fueron 2,89 *versus* 2,86 lo que indica que hubo un descenso con respecto a la efectividad en esta competencia. Cabe mencionar, que el Programa aplicado no permitió mejoras en los ejecutivos, sino que por el contrario disminuyó el estándar de excelencia esperado por la empresa.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Responsabilidad Personal

*¿Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente organizacional, generando soluciones que permiten mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, manteniendo para sí y fomentando para sus colaboradores un balance entre las obligaciones personales y profesionales?*

**Tabla 21.** ***Medias de las Respuestas en Responsabilidad Personal***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 3,07 | 3,21 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla anterior señalan que hubo un cambio positivo con respecto a la responsabilidad personal de los ejecutivos, ya que el promedio antes de la aplicación del Programa fue de 3,07 y luego de éste de 3,21. Se puede decir, entonces, que en esta competencia el Programa fue efectivo.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Gestión de Riesgo

*¿Afianza la cultura de riesgo incluyendo prevención a través del ejemplo y fomentando la importancia de gestionar los riesgos en la organización. Identifica y gestiona los factores de riesgo inherentes a su área o áreas relacionadas, visualizando el impacto organizacional. Asegura la implementación y monitoreo de acciones que permiten controlar y/o mitigar los riesgos que pueden ocasionar pérdidas y afectar la continuidad operativa del negocio, manteniendo los niveles de servicio de atención al cliente?*

**Tabla 22.** ***Medias de las Respuestas en Gestión de Riesgo***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Requiere Mejorar | 2,45 | 2,67 |
| En el nivel esperado | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

La tabla 22 permite demostrar que en lo que a gestión de riesgo se refiere hubo alguna mejora pero, en opinión de las investigadoras, no resulta muy significativa porque escasamente se alcanzó un incremento de 0,22. En consecuencia, se debería insistir para incrementar esta competencia en los ejecutivos de la empresa.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Liderazgo

*¿Establece y comunica la visión estratégica y los valores de la corporación motivando a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados, fomentan el sentido de pertenencia y promueve la innovación y la creatividad, en un ambiente laboral confortable y basado en el respeto?*

***Tabla 23. Medias de las Respuestas en Liderazgo***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después Del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,91 | 2,84 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Los resultados registrados en la tabla anterior demuestran que antes del Programa la media de las respuestas era de 2,91 y luego de este 2,84. Ello indica una disminución en esta competencia y pudiera inferirse que en la realidad a lo mejor no hubo merma en la calidad en lo que a estilos de liderazgo se refiere, sino que el instrumento aplicado para el diagnóstico adolecía de fallas de redacción, que no permitieron obtener datos verdaderamente confiables.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Pensamiento Estratégico

*¿Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización permitiendo optimizar el uso de las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Fija la visión de su organización y la conduce como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo?*

**Tabla 24.** ***Medias de las Respuestas en Pensamiento Estratégico***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes Del Programa | Después Del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,93 | 2,83 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

La tabla 24 indica que el desarrollo de la competencia pensamiento estratégico no fue alcanzado efectivamente, ya que los datos evidencian que antes del Programa el promedio era de un 2,93 y luego de aplicado el Programa alcanzó un 2,83. Esto deja claro que el Programa no fue efectivo.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Integridad y Confiabilidad

*¿Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales. Fomenta e inculca en los integrantes de la organización el respeto por el Código de Ética?*

**Tabla 25.** ***Medias de las Respuestas en Pensamiento Estratégico***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes Del Programa | Después Del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 3,37 | 3,54 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta competencia permiten afirmar que el Programa "*Coaching* Individual" fue efectivo, ya que se logró un aumento de las medias aunque en una reducida proporción.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa antes de impartir el Programa. Indicador: Desarrollo Estratégico de Capital Humano

*¿Delega autoridad y facilita oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Identifica y desarrolla el talento y potencial de su gente brindando retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Adapta su estilo de conducción a las características particulares del grupo, identificando y reconociendo aquello que los motiva, estimula e inspira, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones?*

**Tabla 26.** ***Medias en Desarrollo Estratégico de Capital Humano***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes Del Programa | Después Del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,76 | 2,78 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

La tabla 26 refleja que en el desarrollo estratégico de capital humano prácticamente se mantuvo igual antes y después de aplicado el Programa, es decir, el aumento de la media aritmética no fue nada significativo siendo estas 2,76 y 2,78 respectivamente. En conclusión, a pesar de que hubo un ligero aumento, las investigadoras consideran que dichos resultados no permiten asignarle efectividad al Programa aplicado.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Conducción de Equipos de Trabajo

*¿Integra, desarrolla, consolida y dirige uno o varios equipos de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Selecciona a los miembros del equipo, coordina y distribuye tareas, estableciendo plazos de cumplimiento y prioridades en función de sus capacidades y los objetivos del área?*

**Tabla 27.** ***Medias en Conducción de Equipos de Trabajo***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes Del Programa | Después Del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,86 | 2,83 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Los datos que refleja la tabla 27 señalan que la media de las respuestas antes del Programa fue de 2,86 y de 2,83 después de aplicado. Ello indica una disminución o cambio negativo que, aunque se dio en poca proporción, de igual manera evidencia que el Programa falló en esta dimensión.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Adaptabilidad

*¿Ajusta sus convicciones y conductas en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas en pro del logro de las metas corporativas. Lleva a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponiendo cambios y nuevas metodologías para hacer frente a las situaciones*?

**Tabla 28.** ***Medias de las Respuestas en Adaptabilidad***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 3,03 | 3,11 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Los resultados recogidos en la tabla anterior permiten señalar que hubo un incremento en esta competencia pero, a pesar de ello es importante mencionar que al igual que en oportunidades anteriores el mismo no ha sido contundente.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Integración de Equipos de Alto Desempeño

*¿Promueve y participa en equipos interdisciplinarios orientados a alcanzar metas corporativas, asume un rol activo, fomenta la colaboración integral entre todos los integrantes del equipo, define objetivos grupales que requieren la participación de todos a fin de incrementar la productividad y alcanzar mejoras en el desempeño?*

**Tabla 29.** ***Medias en Pensamiento Estratégico***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,88 | 2,75 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados, queda claro que el indicador pensamiento estratégico no fue desarrollado efectivamente por el Programa y, por lo tanto, no tuvo el aumento que debió haber tenido para llegar a un nivel aceptable de excelencia.

## V.1 Dimensión: Fortalezas y debilidades detectadas en el personal de la empresa después de impartir el Programa. Indicador: Conocimiento de Mercado

*¿Integra, desarrolla, consolida y dirige uno o varios equipos de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Selecciona a los miembros del equipo, coordina y distribuye tareas, estableciendo plazos de cumplimiento y prioridades en función de sus capacidades y los objetivos del área?*

**Tabla 30.** ***Medias en Conocimiento de Mercado***

| Lapsos / Datos Estadísticos | Antes del Programa | Después del Programa |
|---|---|---|
| Medias de las Respuestas | 2,84 | 2,92 |
| N | 76 | 76 |

Fuente: elaboración propia

Los datos de la tabla anterior demuestran que hubo efectividad con respecto a esta competencia, a pesar de que el aumento fue poco y no demuestra un gran cambio en los ejecutivos de la empresa.

En resumen, luego de haber analizado las Medias antes y después de aplicado el Programa "*Coaching* Individual" se puede concluir que 5 (Gestión de Recursos Humanos, Liderazgo, Pensamiento Estratégico, Conducción de Equipos de Trabajo e Integración de Equipos de Alto Desempeño) de los 12 indicadores tuvieron un descenso con respecto a las conductas iniciales de los ejecutivos. Las 7 competencias restantes (Calidad de Servicio, Responsabilidad Personal, Gestión de Riesgo, Integridad y Confiabilidad, Desarrollo Estratégico, Adaptabilidad y Conocimiento del Mercado) alcanzaron una baja mejoría después de aplicado el Programa, lo que no permite afirmar que el mismo haya sido efectivo porque los resultados no son verdaderamente significativos. Entre las posibles causas de tales resultados, pudiera señalarse las fallas detectadas en el instrumento del diagnóstico en lo que a los enunciados de los reactivos se refiere, los cuales eran muy amplios y contenían más de una posibilidad de respuesta, lo que posiblemente no permitió obtener respuestas concretas y objetivas sobre las competencias que se querían medir. Al respecto, Palella y Martins (2003), señalan que la validez de constructo, también llamada validez estructural de un instrumento es fundamental para eliminar los sesgos que se puedan presentar en una investigación y para medir aquello que realmente se quiera medir. En tal sentido, afirman que:

> entre los elementos que pueden afectar la validez de un instrumento se encuentran preguntas muy cortas, reactivos incongruentes, redacción incorrecta, instrucciones imprecisas, problemas externos al instrumento (ambiente físico, emociones), subjetividad del investigador, instrumentos extranjeros que no se han adaptado al contexto nacional, tiempo para responder el instrumento (p.147).

De la misma manera, los autores agregan que existen unas reglas básicas para la confección de las preguntas de un cuestionario las cuales se señalan a continuación:

> - Si se quieren respuestas concretas, las preguntas deben ser concretas
> - No hacer preguntas que contengan potencialmente las respuestas
> - Las preguntas que admiten varias respuestas deben ser definidas cuidadosamente
> - El número de categorías de las respuestas es también muy importante. Raramente son necesarias más de 5 ó 7 categorías en preguntas de actitud o de opinión. Cuando sea necesario incluir más categorías, es preferible desglosar la pregunta en varias con menos categorías cada una
> - Las preguntas han de ser neutrales. No deben incorporar juicios, opiniones o valoraciones
> - El cuestionario está obligado a responder a un orden lógico. Las preguntas serán agrupadas por temas afines, en concordancia con una secuencia en orden de dificultad creciente. Las preguntas más sencillas han de ir al principio del cuestionario
> - El orden de las preguntas no debe afectar las respuestas
> - Los identificadores del encuestado deben ir al final del cuestionario (p.122).

# CAPÍTULO VI
# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## VI.1 Conclusiones

### V.1.1 Precisar las competencias iniciales de los ejecutivos y alta gerencia de Banesco antes de la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" en el tercer trimestre de 2010 (diagnóstico inicial de los sujetos).

- Cada uno de los enunciados del instrumento aplicado para detectar las fortalezas y debilidades en el personal de la empresa poseían más de una posibilidad de respuesta y la mayoría de tales reactivos o preguntas contenía potencialmente las respuestas, lo que hace pensar que los sujetos se vieron influenciados al responderlas y en consecuencia impidieron obtener un diagnóstico válido para el estudio.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico NO se justificaba la aplicación del Programa "*Coaching* Individual" dado que de los 12 indicadores estudiados en 7 no se requerían mejorar las competencias y en los 5 restantes tan sólo el 1,31% ameritaba dicha atención.

### VI.1.2 Determinar las competencias actuales (tercer trimestre 2011) de los sujetos de la investigación en cada una de las áreas atendidas en el Programa recibido en la empresa.

- Los ejecutivos de Banesco están complacidos con sus funciones, ya que sólo el 3,95% se sienten poco satisfechos con lo de hacen y sólo 1,39% desea incursionar en otras funciones.

- La mayoría de los ejecutivos están dispuestos a atender los compromisos institucionales cumpliendo sus funciones y dejando en segundo plano algún imprevisto que pueda surgir fuera de la empresa.
- En toda relación laboral son importantes los incentivos y reconocimientos que puedan realizarse, ya que esto permite ratificar aciertos y sentirse valorado como miembro del equipo de trabajo. Sin lugar a dudas, los *feedbacks* y reconocimientos permiten desarrollar el nivel de compromiso de los trabajadores, lo que se traduce en un mejoramiento en la calidad del servicio que se ofrece.
- La totalidad de los ejecutivos de Banesco tratan de alcanzar la máxima calidad en sus funciones aun cuando ésta no sea demandada en tales niveles de excelencia de los superiores.
- Una gran mayoría de los ejecutivos escucha activamente a los interlocutores, lo que significa que éstos son comunicadores aptos, ya que saben escuchar y adoptan una actitud serena y paciente a pesar de su estado emocional.
- Entre los ejecutivos de Banesco existe muy poca diferencia en los estilos de liderazgos adoptados, ya que el 55,26% de éstos tienden a desarrollar un liderazgo autocrático, frente a un 44,73% que adopta un liderazgo participativo, delegativo y democrático.
- La mayoría de los ejecutivos le asignan una valoración positiva a la importancia de su trabajo dentro de la organización, lo que contribuye en la calidad de desempeño por éstos alcanzados.
- La totalidad de los ejecutivos son personas integras, coherentes y sinceras, es decir, tienen presente la honestidad dentro de sus valores.
- La mayoría de los ejecutivos de Banesco suelen asignarle a las tareas importantes su verdadero valor, lo que los hace personas con un alto valor de responsabilidad.
- Los ejecutivos de Banesco son personas fieles y leales a su equipo de trabajo. Una prueba de ello la demuestran cuando asumen la responsabilidad de sus acciones y la de su equipo, lo que los hace afrontar las dificultades con gran determinación y, en tal sentido, los éxitos y los fracasos son de todos y no de alguien en particular.

- En Banesco los ejecutivos cumplen con su horario de trabajo de manera espontánea y seria, lo que afirma que éstos encierran un alto valor de compromiso por la organización.
- La mayoría de los ejecutivos de Banesco es proactiva, lo que la conduce a vencer la apatía o indiferencia frente a las actividades que realizan y que están dispuestos a tener iniciativas en su práctica laboral.
- Los ejecutivos en Banesco no se rinden fácilmente ante sus posibles fracasos, por lo que son capaces de adoptar nuevos medios para el alcance de los objetivos propuestos, demostrando así un alto nivel de persistencia.
- La mayoría de los ejecutivos logra que su equipo de trabajo esté cohesionado y que cooperen voluntariamente. Por ello, alcanzan una mejor eficiencia en el mismo y logran más de lo que el jefe espera de ellos, es decir, logran una sinergia efectiva.
- La mayoría de los sujetos de la muestra interactúan socialmente con personas que difieran con su manera de pensar, lo que demuestra que cuentan con un alto grado de sociabilidad y que poseen una mentalidad abierta a nuevas ideas. Sin lugar a dudas, dicha conducta posibilita la libertad de expresión y la apertura frente a diversas formas de pensamiento.
- La mayoría de los ejecutivos de Banesco poseen un alto nivel de empatía que le facilita el manejo de las actividades sociales y el entendimiento de las necesidades del otro, además les permite alegrarse del éxito de sus compañeros, así ellos no obtengan beneficios.
- Los ejecutivos de Banesco son capaces de manejar efectivamente situaciones conflictivas y frente a las mismas adoptan una postura adecuada, que se traduce en respeto por el otro y autocontrol de sus propias emociones.
- La totalidad de los ejecutivos de Banesco son capaces de brindar soluciones efectivas a clientes externos y público interno.
- Gran parte de los ejecutivos orienta sus acciones y las de su equipo al logro de la estrategia organizacional, y para ello implementan modalidades alternativas a fin de optimizar el uso de los recursos organizacionales.

- Los ejecutivos son capaces de implementar acciones que permitan controlar los riesgos que puedan ocasionar pérdidas y afectar la continuidad operativa del Banco.
- El grueso de los ejecutivos es capaz de identificar y desarrollar el potencial de su gente reconociendo aquello que los motiva para permitirles aportar sus mejores contribuciones.
- Los ejecutivos entienden los cambios del entorno, lo que les permite optimizar el uso de las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.

### VI.1.3 Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista con la finalidad de convalidar la teoría explícita y la teoría en uso de los sujetos estudiados.

- En Banesco la teoría explicita, es decir, la teoría que el individuo comunicó cuando se le preguntó cómo se comportaba en una situación determinada concuerda con aquella conducta que realmente gobierna sus acciones, ya que el 80% de las declaraciones dadas por los ejecutivos (teoría explícita) concuerdan en mayor o menor grado con las observaciones de sus subordinados (teoría en uso).

### VI.1.4 Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el Programa de capacitación aplicado en la empresa.

- A pesar de que 7 de los indicadores estudiados tuvieron una mejora positiva gracias a la aplicación del Programa "*Coaching* Individual", dicha efectividad no es significativa por cuanto las medias alcanzadas resultaron poco contundentes.
- La falla de redacción en los enunciados del cuestionario aplicado en el diagnóstico impidieron obtener un diagnóstico válido para el estudio.
- Las Medias Aritméticas alcanzadas **antes** del Programa "*Coaching* Individual" no justificaron la aplicación del mismo en los ejecutivos de Banesco.

## VI.2 Recomendaciones

En relación con los hallazgos derivados del presente estudio se considera necesario que:

- Al momento de que una empresa desee aplicar algún Programa de Desarrollo a su personal, se utilice un instrumento que esté previamente validado por expertos para que sea confiable y mida realmente la conducta de entrada de los sujetos a investigar, pues del diagnóstico depende la justificación de la aplicación del mismo. Así mismo, el no contar con un instrumento válido imposibilita una medición exacta de las necesidades a atender con un Programa o actividad.
- Evaluar otros Programas de Desarrollo de liderazgo que se pudieran estar implementando en otras organizaciones con la finalidad de utilizar los más efectivos en atención a las necesidades planteadas.
- Incentivar a otros investigadores a profundizar sobre aquellos aspectos que no se pudieron abarcar en este estudio. Ello permitirá alcanzar un conocimiento científico más amplio acerca de este tópico y en beneficio de otros ejecutivos de otras organizaciones venezolanas.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11,9-4.

Adair, J. (2005). *How to Grow Leaders: the seven key principles of effective leadership development*. London: Kongan page limited.

Atilio, A. (2006). *Desarrollando personas: mejorar y desarrollar personas, un desafío de los tiempos de hoy*. Extraido el 25 de marzo de 2010 desde: http://www.perval.org

Ayala, S. (2004). *Procesos de Desarrollo de Recursos Humanos*. Extraído el 12/04/2010 de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_d_empresas/capacitacionrecursoshumanos/

Altuve, E. y Serrano, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolmam y Deal y el Desempeño Laboral*. Tesis de grado de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos: Integrado el personal y la empresa*. Bogotá: Legis, Fondo Editorial.

Assandria, F. y Piovesan, C. (2008). *Relación entre percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional*. Tesis de grado de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Black, A. (2006). *Evaluating the effectiveness of an Ohio statewide agricultural leadership program*. Tesis de doctorado en filosofía, The Ohio State University. USA.

Burke J. y Day, R. (1986). Acumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied psychology*,71: 232-45.

Brungardt, C. (1997). The making of leaders: A review of the research in leadership development and education. *The Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(3), 81-95.

Cannizzo, L. y Del Moral, J. (2006). *Relación entre el liderazgo según Kouzes y Posner y el clima organizacional en una empresa de consumo masivo*. Tesis de grado de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Centeño, R. y Soto, G. (1998). *El liderazgo como herramienta para conducir una organización: Caso PDVSA 1998*. Tesis de Maestría de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring and Coaching. Its perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 131-139.

Cooper, R., y Sawaf, A. (1997). *Estrategia Emocional para Ejecutivos.* España: Ediciones Martínez Roca, S.A.

Covey, S. (1996). *Liderazgo centrado en principios*. España: Paidós.

_____. (2003). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.* Buenas Aires: Paidós.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mcgraw-Hill.

Day, V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day, V., Zaccaro, S. y Halpin, S. (2004). *Leader development for transforming organization. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

De Cenzo, D. y Robbins, S. (2006). *Administración de Recursos Humanos.* México: Limusa.

Dreher, G. y Ash, R. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technological positions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 539-546.

Dotlich, D. y Noel, J. (1998). *Action learning: How the world´s top companies are recreating their leaders and themselves*. San Francisco. Jossey-Bass.

Drath, W. (1998). Approaching the future of leadership development. In. C. D. Mc Cauley. R. S Moxley. &. E: Van Velsor (Eds.), *The center of Creative Leadership handbook of leadership development* (pp.403-432). San Francisco: Jossey-Bass.

Drath, W. y Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Ebbers, L., Conover, K. y Samuels, A. (2010). Leading from de middle: Preparing leaders for new roles. *New Directions of Community College*, 2010(149), 56-64.

Fagre, E. de. (2005). *Eventos Universitarios y Sociales. Gerencia, Ceremoniales y Protocolo.* Caracas: Ediciones "Z" C.A.

_____.(2003). *Modelos Teórico Sistémico de Gerencia de Protocolo con Énfasis en Inteligencia Emocional.* Tesis doctoral presentada como requisito para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación. Caracas: Universidad Santa María.

_____. (2007). *Gerencia el Protocolo con Inteligencia Emocional*. Caracas: Ediciones "Z" C.A.

Gajardo, L. (2007). *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del Coaching ejecutivo: una revisión de paper empíricos.* Tesis de grado de Psicología, Universidad de Chile. Santiago.

Giber, D., Carter, L. y Goldsmith, M. (2000). *Best Practices in Leadership Development Handbook: Cases Studies Instruments, Training*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2006). *Las Organizaciones: conducta, estructura y procesos*. Chile: Mcgraw-Hill.

Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2002). *Dirección y gestión de Recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Hansen, F. (2008). Special report: Training and development building better leaders… faster. *Workforce Management*. Jun, 25-28. Extraido el 27 de mayo de 2010 desde: http://www.workforce.com/archive/feature/25/59/06/index.php?ht=

Harvard Business School. (2010). *Programs Leadership development*. Extraído el 11 de Abril de 2010 desde: http://www.exed.hbs.edu/programs/pld/.

Hernández Sampieri, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.) Mexico: Mcgraw-Hill.

Hernez-Broome, G. y Hughes, R. (s/f). *Leadership Development: past, present and future*. Extraído el 12 de Abril de 2010 desde: http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/cclLeadershipDevelopment.pdf

Hughes, R., Ginnet, R. y Curphy, G. (1996). *Leadership enhancing the lesson of experience*. USA: Irwin.

Hughes, R., Ginnet, R. y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: como aprovechar las lecciones de la experiencia*. (5ta ed.) Mexico: Prentice Hall.

Hunt, D. y Michael, C. (1983). "Mentorship: a career training and development tool", *Academy of Management Review*, 8(3), 475-478.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2007). *Organizational behavior management*. USA: Mc Graw-Hill.

Jiménez, L. y Barchino, R. (s.f.). *Evaluación e implementación de un modelo de evaluación de acciones formativas.* Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias de la Computación. Extraído el 6 de enero del 2009 desde: http://spdece.uah.es/papers/ Jimenez_Final.pdf.

Kriger, P. (2007). Task force develops new leaders, solves real business, solves real business issues and helps cut cost. *Workforce Management*. Extraído el 28 de mayo de 2010 desde: http://www.workforce.com/archive/feature/24/92/37/index.php?ht=

_____. (2010). *Leadership development for all. Workforce Management*. Extraido el 25 de mayo de 2010 desde: http://www.workforce.com/archive/feature/27/16/19/ index.php?ht=

Kotter, J. (1990). *El factor Liderazgo.* España: Díaz de Santos.

Kotter, J. (2005). *Lo que en verdad hacen los líderes*. USA: Harvard Business School Publishing.

Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs: the four level*: San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Kranz, G. (2010). A nonprofit's investments in leadership development pay off. *Workforce Management*. Extraido el 28 de mayo de 2010 desde: http://www.workforce.com/ archive/feature/26/96/21/index.php?ht=.

Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession.* (4°ed.), Geneva: International Labour Officce.

Lamoureux, K y O´leonard, K. (2009). *Leadership development factbook 2009*. USA: Bersin & Associates.

Lamoureux, K. (2007). *High-Impact Leadership development: best practices, vendors profile and industry solutions*. USA: Bersin & Associates.

Lopéz, M. y González, M. (2003). *Inteligencia emocional*. Colombia: Ediciones Gama S.A.

Lercel, M y Field, L. (1998). Preparing for the transfer of leadership: Into the void or into a well-planned future?, *Canadian Manager*, 24(1), 23-27.

Livingston, S. y Pfeffer, J. (2005). *Dirigir personas en la empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Learning.

McAlerney, A. (2008). Using Leadership Development Programs to Improve Quality and Efficiency in Healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 53(5), 319-331. Retrieved from Academic Search Complete database.

McCauley, C., Ruderman, M. Ohlott, P., y Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544.560.

Moliner, M. (1998). *Diccionario del uso español*. (2ªed.), Madrid, Gredos.

Montaño, M. (2009). *Descripción de Algunos Comportamientos de los Trabajadores de EMCALI-Sede Adminstrativa- que Evidencian Sentido de Pertenencia Hacia la Organización.* Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali.

Mowday, R., Porter, L., y Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Otaño, C. (1992). *Pedagogía para el Adiestramiento*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Palella, S., y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

Pedler, M. (1997). Interpreting action learning. In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds). *Management learning integrating perspective in theory and practice* (pp. 248-264). London: Sage.

Picón, G. (1994). *El Proceso de Convertirse en Universidad*. Serie de Investigaciones Educativas. Caracas: FEDUPEL.

Pineda, P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar. 2000(27), 119-133.

Ready, D. y Conger, J. (Primavera 2003). Why Leadership-Development Efforts Fail, *MIT Sloan Managemente Review*, Reprint 44311; Vol. 44, No. 3, pp. 83-88.

Real Academia de la Lengua. (2001): *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa- Calpe, Madrid.

Revans, R. (1998). *Action learning*. London: Blond & Briggs.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.

Rutherford, D. Fleming, W. y Mathías, H. (1985). *Strategies for Changes in Higher Education*: *Three Political Models*. Higher Education. 14, 433-445.

Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Salgado, E., Molina, C., Orjuela. C. y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto "la rosca"? efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de administración*, 2002(28), 27-50.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: a dinamyc view*. San francisco: Jossy-Bass.

Scandura, T. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Organizacional Behavior, Vol. 13, pp. 169-174.

Sketch, E., Johnson, J. y Casella, J. 2001. Mentorin and coaching help employees grow. *HRfocus*,78(.9), 11-15.

Suarez, J. (2003*) Servicio al cliente en la vicepresidencia de adiestramiento y desarrollo de personal de una empresa financiera*. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Tichy, N. (1999). *The Leadership Engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: Harper Business.

Trecy, V. (2002). What is the difference between leaders and managers?. *WeLEAD magazine*. Noviembre. Extraido el 11 de abril de 2010 desde: http://www.leadingtoday.org/ Onmag/2002%20Archives/nov02/vt-nov02.html.

Urribari, A. (2009). Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. *Revista electrónica Facultad de Ingeniería UVM*. Vol. 3, No. 2, pp. 1-14.

Vidal, L. (2003). Motivación para el éxito. Bogotá: Editorial Magisterio.

Vilallonga, M. (2005). Cómo reconocer un coaching de calidad. *Executive Excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, 25, 15

Wilson, P. (2001). *Human resource development: learning & training for individuals & organizations.* London: Kogan Page Limited.

Whitely, W., Dougherty, T. y Dreher, G. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers and professionals early career progress. *Academyc of Management Journal*, Vol. 34.pp. 331-351.

Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. Naucalpan: Ediciones Ruz.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Zey, M. (1984). *The Mentor Connection: strategic alliances in corporate life*. New Jersey: Dow Jones-Irwin.

# ANEXO 1
# CUESTIONARIO

Fecha: / /

Encuestado N°: ___

## PRESENTACIÓN

Somos estudiantes del 5to año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y estamos realizando nuestro trabajo de grado como requisito de graduación, por lo que le agradecemos unos minutos de su tiempo para responder el siguiente cuestionario. El objetivo general del trabajo es estudiar la efectividad del Programa "*Coaching* Individual" aplicado a la alta gerencia de Banesco, Banco Universal en el segundo semestre de 2010. La información suministrada por usted en la encuesta será anónima y de carácter confidencial, por lo que mucho sabremos agradecer su objetividad al responder **todas** las preguntas. De ante mano le agradecemos su receptividad y colaboración.

**Parte I. Instrucciones:** a continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una "X'' sólo una de las opciones presentadas de acuerdo con su preferencia.

1. ¿Considera usted importante compartir con los demás miembros de la oficina, incluso fuera de la empresa? SI___ NO___

2. ¿En situaciones determinadas puede detectar lo que en ese momento siente (n) su (s) compañero (s) de trabajo? SI___ NO___

3. ¿Mantiene usted la calma aún en situaciones que le irriten altamente? SI__ NO__

4. ¿Ante un conflicto en el trabajo usted reacciona de la misma manera (conflictivamente)? SI___ NO___

5. ¿Frente a solicitudes de trabajo por parte de su jefe, trata usted de cumplirlas más allá de lo exigido*?* SI___ NO___

6. ¿Necesita usted que se le elogie o se le ofrezca reconocimiento por las tareas que realiza? SI___ NO___

7. ¿Le cuesta trabajo relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista? SI___ NO___

8. ¿Le disgusta que un subalterno le lleve la contraria? SI___ NO___

9. Si un compañero de trabajo le desagrada, ¿trata usted de ser amable? SI__ NO__

10. ¿Usted se siente identificado con los valores organizacionales? SI___ NO___

11. ¿Le gustaría actualmente incursionar en otras funciones en la empresa? SI___ NO___

**Parte II. Instrucciones:** a continuación se presentan una serie de preguntas, marque con una "X" en aquella opción de la escala que más se ajuste a su opinión.

12. ¿Siente usted que la organización le ha dado herramientas para desarrollar su carrera? Siempre__ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

13. ¿Considera usted que sus funciones son esenciales para lograr el objetivo de la empresa? Siempre__ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca ___

14. ¿Cuándo ha faltado al trabajo, su excusa se corresponde con la verdadera causa de la inasistencia? Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

15. ¿Frente a un compromiso institucional y se le presenta un imprevisto, usted atiende el imprevisto? Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

16. ¿Cuándo le asignan tareas urgentes, usted las atiende pero después que culmina lo que estaba haciendo? Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

17. ¿Logra que el personal a su cargo haga más de lo que se espera de ellos?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

18. ¿Si existen ideas diferentes a la suya dentro de su equipo de trabajo, usted las somete a consideración del grupo para adoptar la más recomendable?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

19. ¿Siente agrado por las funciones que actualmente realiza?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

20. ¿Aunque sus tareas no siempre sean reconocidas, usted entrega el 100% para que éstas salgan bien?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

21. ¿Cuándo dentro de su área de trabajo se comete un error y sus superiores le piden explicación al respecto, usted trata de defender a su equipo de trabajo?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

22. ¿Cumple usted con su horario de trabajo?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

23. ¿Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

24. ¿Si se le asigna un proyecto y este falló en algunas circunstancias, usted reconoce sus fallas sin delatar al causante de las mismas?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

25. ¿Comparte usted ampliamente los fracasos de su equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente? Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

26. ¿Ofrece usted soluciones efectivas ante las demandas de los clientes (público internos y externos)? Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

27. ¿Hace uso racional de los recursos materiales, humanos y del tiempo en el ejercicio regular de sus funciones? Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

28. ¿Evalúa periódicamente sus actividades propias y las de su equipo de trabajo a fin de proponer cambios y nuevas metodologías para hacer frente a situaciones?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

29. ¿Identifica y gestiona los factores de riesgo inherentes a sus áreas visualizando el impacto de estas en la organización?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

30. ¿Delega usted funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

31. ¿Fija usted la visión de su organización y la conduce como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo?
    Siempre___ La mayoría de las veces___ Pocas veces___ Nunca___

**Parte III. Instrucciones:** a continuación se le presentan una serie de preguntas con varias alternativas de respuestas, marque con una "X" **sólo** una de las opciones que se le ofrece así mismo, señale sus razones cuando así se le solicite.

32. En un conflicto su contraparte obtiene el triunfo en lo que es importante para usted, ante esta situación:
    Se molesta___
    Se alegra___
    Se entristece___
    Se avergüenza___
    Otra: especifique_____

33. En las reuniones de equipo de trabajo usted acostumbra a:

    Interrumpir a otro interlocutor___

    Escuchar los planteamientos y luego interviene___

    Simplemente escuchar y dejar que otros hablen___

    Evitar quedarse en silencio para no perder su liderazgo___

34. Si en su trabajo una persona se incomoda y se torna molesta, usted para manejar la situación:

    Trata de razonar con ella___

    Insiste en su punto de vista___

    Otra. Especifique: _____

35. Esta expresando sus ideas y otro interrumpe, usted:

    Se molesta___

    Se calla, piensa que quizás el otro tiene motivo para hacerlo___

    Sigue hablando___

    Le pide que le permita terminar su idea___

36. Frente a respuestas desfavorables para el logro de los beneficios que desea obtener ¿cómo reacciona usted? Se desespera___ Persiste en el logro de la meta___

    Se da por vencido (a) ___ Se torna agresivo (a) ___

    Otra. Especifique: _____

37. Durante una discusión de trabajo su contraparte pierde los estribos y empieza a gritar, usted:

    Grita más alto___

    Mantiene la calma___

    Lo ignora___

    Otra. Especifique:_____

# ANEXO 2
# GUIÓN DE ENTREVISTA

1. ¿Mantiene su supervisor/subalterno la calma aún en situaciones que le irritan altamente? (manejo de conflicto)
2. ¿Comparte su supervisor/subalterno ampliamente los fracasos del equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente? (sinergia)
3. ¿Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo? (estilos de liderazgo)
4. ¿Si existen ideas diferentes a las del supervisor/subalterno dentro del equipo de trabajo, él las somete a consideración del grupo para adoptar la más recomendable? (estilo de liderazgo)
5. ¿Cómo es el comportamiento del supervisor/subalterno en las reuniones de trabajo? (Interrumpe a otro interlocutor, escucha los planteamientos y luego interviene, simplemente escucha y deja que otros hablen o evita quedarse en silencio para no perder su liderazgo) (comunicación efectiva)
6. ¿Le cuesta trabajo a supervisor/subalterno relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista? (grado de sociabilidad)
7. ¿Delega su supervisor/subalterno funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo? (desarrollo estratégico de capital humano)

# ANEXO 3

## Evaluación para el Rol Ejecutivo

**La evaluación contempla once (11) factores cualitativos relacionados con la gestión del personal Ejecutivo Deberá calificarlos en función a la escala predeterminada.**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del Evaluado:** | | **Unidad Organizativa:** | |
| **Cédula de Identidad:** | | **Nombre del Evaluador:** | |
| **Cargo:** | | **Nombre del Supervisor (2do. Nivel):** | |

## Factores Cualitativos

**1. Calidad de servicio:** Brinda soluciones efectivas y comprende adecuadamente las demandas de los clientes internos y externos. Diseña e implementa mecanismos organizacionales de evaluación de la satisfacción de los clientes dentro de un ambiente adecuado a fin de establecer relaciones de largo plazo con ellos.

| | |
|---|---|
| **Excelente:** | ☐ |
| **Por encima del esperado:** | ☐ |
| **En el nivel esperado:** | ☐ |
| **Requiere mejorar:** | ☐ |

**2. Integridad y Confiabilidad:** Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales. Fomenta e inculca en los integrantes de la organización el respeto por el Código de Ética.

| | |
|---|---|
| **Excelente:** | ☐ |
| **Por encima del esperado:** | ☐ |
| **En el nivel esperado:** | ☐ |
| **Requiere mejorar:** | ☐ |

**3. Gestión de recursos:** Orienta sus propias acciones y las de su equipo al logro de la estrategia organizacional, racionalizando actividades, ideando e implementando modalidades alternativas de trabajo a fin de optimizar el uso de los recursos en la obtención de los resultados esperados.

| | |
|---|---|
| **Excelente:** | ☐ |
| **Por encima del esperado:** | ☐ |
| **En el nivel esperado:** | ☐ |
| **Requiere mejorar:** | ☐ |

**4. Responsabilidad personal:** Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente organizacional, generando soluciones que permiten mejorar el tiempo y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, manteniendo para sí y fomentando para sus colaboradores un balance entre las obligaciones personales y profesionales.

| | |
|---|---|
| **Excelente:** | ☐ |
| **Por encima del esperado:** | ☐ |
| **En el nivel esperado:** | ☐ |
| **Requiere mejorar:** | ☐ |

**5. Adaptabilidad:** Ajusta sus convicciones y conductas en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas en pro del logro de las metas corporativas. Lleva a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponiendo cambios y nuevas metodologías para hacer frente a las situaciones.

| | |
|---|---|
| **Excelente:** | ☐ |
| **Por encima del esperado:** | ☐ |
| **En el nivel esperado:** | ☐ |
| **Requiere mejorar:** | ☐ |

**6. Gestión de Riesgos:** Afianza la cultura de riesgo incluyendo prevención a través del ejemplo y fomentando la importancia de gestionar los riesgos en la organización. Identifica y gestiona los factores de riesgo inherentes a su área o áreas relacionadas, visualizando el impacto organizacional. Asegura la implementación y monitoreo de acciones que permitien controlar y/o mitigar los riesgos que puden ocasionar pérdidas y afectar la continuidad operativa del negocio, manteniendo los niveles de servicio de atención al cliente.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

**7. Desarrollo Estratégico de Capital Humano:** Delega autoridad y facilita oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Identifica y desarrolla el talento y potencial de su gente brindando retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Adapta su estilo de conducción a las características particulares del grupo, identificando y reconociendo aquello que los motiva, estimula e inspira, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

**8. Pensamiento estratégico:** Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización permitiendo optimizar el uso de las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Fija la visión de su organización y la conduce como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

**9. Integración de equipos de alto desempeño:** Promueve y participa en equipos interdisciplinarios orientados a alcanzar metas corporativas, asume un rol activo, fomenta la colaboración integral entre todos los integrantes del equipo, define objetivos grupales que requieren la participación de todos a fin de incrementar la productividad y alcanzar mejoras en el desempeño.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

**10. Conducción de equipos de trabajo:** Integra, desarrolla, consolida y dirige uno o varios equipos de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Selecciona a los miembros del equipo, coordina y distribuye tareas, estableciendo plazos de cumplimiento y prioridades en función de sus capacidades y los objetivos del área.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

**11. Conocimiento del Mercado:** Integra, desarrolla, consolida y dirige uno o varios equipos de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Selecciona a los miembros del equipo, coordina y distribuye tareas, estableciendo plazos de cumplimiento y prioridades en función de sus capacidades y los objetivos del área.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

**12. Liderazgo:** Establece y comunica la visión estratégica y los valores de la corporación motivando a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados, fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y la creatividad, en un ambiente laboral confortable y basado en el respeto.

| | |
|---|---|
| Excelente: | ☐ |
| Por encima del esperado: | ☐ |
| En el nivel esperado: | ☐ |
| Requiere mejorar: | ☐ |

| | |
|---|---|
| Fortalezas | |
| Areas de mejora | |
| Comentarios | |

**Firma del Evaluado:** _____

**Firma del Evaluador:** _____