

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

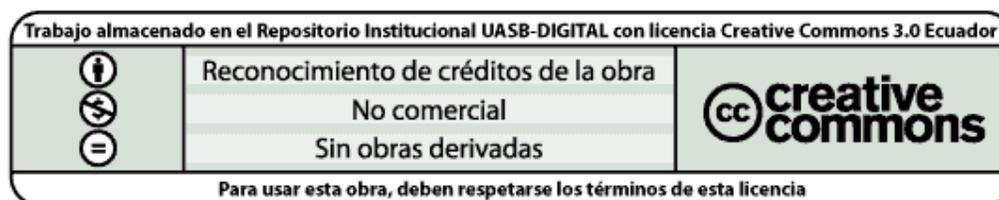
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los  
directivos de una ensambladora multinacional de autos  
Omnibus BB Transportes S.A**

Johanna Alexandra Segura Erazo

**Quito, 2016**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Johanna Alexandra Segura Erazo, autor de la tesis intitulada: Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los Directivos de una Ensambladora Multinacional de Autos Omnibus BB Transportes S.A, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

21 de noviembre de 2016

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**  
**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Maestría en Desarrollo de Talento Humano**

**Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los Directivos de una  
Ensambladora Multinacional de Autos Omnibus BB Transportes S.A**

Autora: Johanna Alexandra Segura Erazo

Tutor: Mgs. Jorge Hurtado

**Quito, 2016**

## **Resumen**

Este trabajo de investigación está orientado a determinar cómo los líderes pueden influenciar en la carrera de una persona hasta tal punto de llegar a ser Directivo de una Multinacional. Sin bien cierto se analiza el liderazgo al que han estado expuestos los directivos durante toda su vida, pero también se analiza cual es el rol de la compañía para facilitar el desarrollo de carrera de las personas.

Es claro que la carrera de una persona está expuesta a varios factores, pero sin duda el más determinante es el deseo propio por hacer carrera. Yo, debo decidir crecer en una organización ya que el crecimiento organizacional debe ir acompañado con el desarrollo de competencias y el nivel de experiencia.

La trayectoria de carrera no necesariamente se mide en años, sino que estos años deben mantener una coherencia con el nivel de responsabilidad y funciones.

El concepto “Liderazgo”, ha venido evolucionando y proviene del inglés “to lead” que significa guiar. Esta evolución es resultado de los cambios culturales, económicos y organizacionales a los que ha estado expuesta la humanidad, en este caso específicamente las organizaciones, que han venido migrando de capataces a jefes y de jefes a líderes.

Hoy en día la preocupación por tener líderes que generen cambios es abismal, los líderes de hoy no solamente debe hacer su trabajo competentemente y dar resultados funcionales sino que también debe velar por el futuro organizacional y sostenibilidad del negocio a largo plazo a través del desarrollo de la personas.

Entonces existen personas que influyen con su liderazgo facilitando o bloqueando la carrera de una persona o un grupo de personas. Cuando hablamos de líder decimos que es aquella persona que tiene la capacidad de inspirar e influenciar en la conducta de otra.

Esta persona debe tener características que le hacen ser reconocido como líder, porque la denominación “líder” no es un derecho sino es un reconocimiento de otros.

## **Palabras clave:**

Organización, liderazgo, desarrollo de carrera, estrategias de liderazgo, influencia, carrera, Trayectoria profesional

Investigación dedicada a mi esposo Paul Urbano Jiménez, quien es y será el amor de mi vida y principal apoyo en la consecución de nuestras metas compartidas.

Agradezco a mis maestros de maestría, que me permitieron ampliar mi realidad a través del conocimiento, en especial a Jorge Hurtado, mi querido tutor, que con dedicación y credibilidad se convirtió en uno de los líderes informales más importantes de mi carrera.

Agradezco a mi compañera de aula María Fernanda Moreno, por su sincera e incondicional amistad.

Agradezco a mi amiga de la vida Daniela Carrillo quien aportó inmensamente en mi trabajo de investigación y logra sacar muchas sonrisas y alegrías.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	8
1. Objetivos de la Investigación .....	10
Capítulo primero Marco Teórico.....	11
2.1 Las Organizaciones y las personas .....	11
2.2 Liderazgo .....	12
2.3 Tipos de Liderazgo .....	16
2.4 Liderazgo Situacional.....	18
2.5 Liderazgo y Cultura Organizacional.....	21
2.6 El desarrollo Individual y Organizacional.....	21
2.7 Desarrollo individual:.....	22
2.8 Desarrollo de carrera en Omnibus BB.....	23
2.9 Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera:.....	43
Capítulo segundo Investigación.....	45
3. Marco Metodológico .....	48
3.1 Diseño de la Investigación.....	48
3.2 Población y Muestra .....	49
3.3 Procesamiento de Datos.....	50
3.4 Análisis de Datos: Entrevista a profundidad .....	51
3.5 Historia de Vida.....	78
Conclusiones y Recomendaciones .....	87
Recomendaciones .....	93
Bibliografía .....	94
Anexos .....	96

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación ha buscado relacionar las teorías de liderazgo y la influencia del líder en el desarrollo de carrera, con la trayectoria de carrera real de los Directivos de General Motors Omnibus BB. Para ello se tomó una muestra de directivos con trayectoria y se analizaron los componentes culturales, académicos, comportamentales y organizacionales que han influencia para alcanzar el éxito en su carrera profesional.

Partiendo de conceptos y de sustentos teóricos sobre el liderazgo, el líder y su influencia, utilizando herramientas de diagnóstico como entrevistas a profundidad e historias de vida, se ha logrado determinar el nivel de influencia que tiene el líder y que debe hacer para influencia en la carrera de sus colaboradores. Todo este análisis se lo ha realizado en un entorno organizacional que permite y promueve el desarrollo de carrera, General Motors Omnibus BB mantiene una estrategia de desarrollo organizacional que crea el entorno de crecimiento y facilita el desarrollo de carrera e individual de sus colaboradores, por lo tanto el desarrollo de carrera de los Directivos analizados en esta investigación depende de sus competencias personales resultados de su contexto de crianza y laboral, de los líderes a los que han estado expuesto a lo largo de su vida y de las condiciones organizacionales que poseen las empresas para facilitar el crecimiento.

La trayectoria de carrera de un directivo en Omnibus BB, está constituida por varios componentes que han influenciado en su desarrollo y crecimiento jerárquico, uno de ellos es el liderazgo.

Los líderes a los que han estado expuestos estos directivos, tienen determinadas características, usando determinadas estrategias que han facilitado el desarrollo de los mismos.

Omnibus BB a través de su modelo de desarrollo organizacional y la aplicación de iniciativas de plan de carrera y retención, también ha influenciado en el éxito profesional de los directivos, ya que la compañía ha creado las condiciones organizacionales promoviendo el desarrollo de sus empleados.

Adicionalmente la trayectoria de carrera de los directivos parte de una decisión propia, de un objetivo individual que en base a esfuerzo, desarrollo de competencias y adaptación al cambio, se ve reflejada en el éxito profesional.

Esto quiere decir que el desarrollo de carrera está determinado por tres componentes esenciales:

- Los líderes
- La compañía
- La persona

Estos tres componentes deben estar alineados por un solo objetivo, “El desarrollo de carrera”.

El desarrollo de carrera de una persona a lo largo del tiempo se encuentra expuesta a muchos factores que determinan la dirección, velocidad y la viabilidad de la misma, uno de estos factores sin duda son los líderes al que se expone la persona durante la vida. Es claro, que un líder puede influir con su liderazgo facilitando o bloqueando la carrera de una persona o un grupo de personas. Cuando hablamos de líder decimos que es aquella persona que tiene la capacidad de inspirar e influenciar en la conducta de otra.

En este estudio se define como líder formal, aquel que está dentro de una estructura organizacional y líder informal como la persona que inspira y promueve el desarrollo no necesariamente dentro de una estructura organizacional, estos pueden ser: padres, hermanos, hijos y maestros.

Por lo tanto, el entender como han influenciado los diferentes líderes, la compañía y su propia motivación en su trayectoria y desarrollo de carrera, se convierte en un reto y en un desafío.

Omnibus BB al contar con un proceso de plan de carrera es una compañía la cual permite realizar esta investigación, tomando como muestra a sus directivos con los cuales hemos aplicado herramientas de diagnóstico para determinar cómo sus líderes han influenciado en su trayectoria de carrera y que estrategias utilizaron.

La teoría de liderazgo de Zenger y Folkman es la base del modelo de desarrollo organizacional de Omnibus BB, por lo tanto la misma es la base de esta investigación la cual nos permitirá ratificar los comportamientos de un líder extraordinario.

Para identificar los niveles de influencia de los líderes informales se analiza las condiciones personales, de crianza, educación y la trayectoria profesional definida como su carrera como insumo para el análisis de datos a través de la historia de vida.

Lo importante será determinar, ¿Cómo los líderes han influenciado en el desarrollo de carrera de los directivos de una multinacional y qué estrategias de liderazgo han utilizado?

Este trabajo analiza los componentes conductuales y sociales de los directivos, ya que analiza a la personas, su entorno y condiciones sociales, así como su desenvolvimiento como líder en el ámbito laboral.

## **1. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Identificar la manera cómo los líderes, a quienes han estado expuestos los directivos de OmnibusBB., han influenciado en su desarrollo, trayectoria y las estrategias utilizadas para su propósito.

### **Objetivos Específicos**

- Conceptualizar los términos: liderazgo, influencia y desarrollo de carrera.
- Determinar los logros profesionales en la trayectoria de carrera de los directivos.
- Determinar las estrategias utilizadas por los líderes y sus efectos en el comportamiento.

## **Capítulo Primero**

### **Marco Teórico**

Las organizaciones, son fenómenos complejos, resultado de un conjunto de recursos materiales y humanos que poseen relaciones históricas y económica con el trabajo y su capital, (económico, cultural, social, simbólico, religioso, científico, etc.)(Schvarstein 1999, 27). Para entender al liderazgo y como este influye en el desarrollo de carrera es básico conocer conceptos como Organización, Liderazgo, Carrera, Desarrollo individual y Aprendizaje organizacional. Para empezar es necesario analizar el término organización; para entender este término se debe concatenar conceptos históricos, culturales y sociales ya que todos estos determinan la dinámica y comportamiento de la organización.

#### **2.1 Las Organizaciones y las personas**

“La organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan y se conectan entre sí, por medio de una estructura interna y se desarrollan en medio de un entorno externo para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, se comporten de forma coordinada y ordenada para lograr un fin común.” (Ponce 2008, 32).

También se puede decir que las empresas son medios de desarrollo para las personas que trabajan en ellas, haciendo una comparación, la organización es el terreno y las personas el cultivo. Las personas pueden crecer y desarrollarse dentro de una empresa en la medida que esta mantenga las condiciones para el desarrollo de su cultivo “las personas”.

Lógicamente cultivar personas no es una tarea fácil, ya que, estas personas poseen características individuales, expectativas únicas, habilidades y competencias personales, lo que hace que una institución acoja a un gran número de personalidades diferentes y por ende es un ente de diversidad. (Kronfly 2007, 17).

Gestionar la diversidad, no es una opción hoy en día, es necesario que las organizaciones se preocupen por entender a profundidad el tipo de personas que conforman la misma, este

trabajo es riguroso, ya que cada persona es diferente por el entorno en el que se desarrolló del cual acogerá sus habilidades sociales y culturales.

Aquí es cuando entra el liderazgo, ya que el líder será el encargado de crear sinergia en los equipos de trabajo, para ello deberá gestionar la diversidad estratégicamente, logrando que su cultivo pueda crecer y desarrollarse al máximo.

## **2.2 Liderazgo**

¿Pero que es el liderazgo y quienes son líderes? Es una pregunta que durante décadas ha existido, ¿Cómo hizo Adolfo Hitler para lograr tanto poder? No fue sino hasta el siglo XX que investigadores empezaron a dar respuestas de forma científica.

Sobre liderazgo se han escrito 30.000 artículos, libros y revistas han acuñado diferentes definiciones. No existe un concepto universal de liderazgo, ni de líder.

Liderazgo se define como la capacidad de crear un mundo (un entorno, una organización, una empresa) al que las personas deseen pertenecer, y aunque centra su trabajo en el ámbito de la empresa y en el de las organizaciones, constituye así mismo un instrumento de primer orden para personas comprometidas en trabajos en grupo. (Dilts 1999, 25).

Diferentes autores, confirman que no existe una única definición en este tema de estudio, sino que hay muchas y que como ya se dijo, son pertinentes a situaciones o áreas de interés e incluso a la corriente filosófica” (Alcover 2002, 98).

Ejemplos de definiciones de liderazgo:

Bass y Stogdill, categorizan el liderazgo como: un proceso, un individuo, un arte, un controlador de los demás, un modo específico de persuasión, una expresión de determinadas conductas de los sujetos que dirige, un instrumento para la consecución de metas, un proceso de influencia, una interacción grupal y una diferenciación de rol. (Bass 2010, 23)

Los autores Bennis y Nanus en el año 2008, expresan que el liderazgo es la capacidad de influir y organizar a los miembros de una organización, es un acuerdo entre los líderes y los seguidores; (Contreras 2012, 87) y confirman que los líderes transfieren un poder a las organizaciones para generar ambientes confiables para sus seguidores, los cuales al tener esta sensación de plenitud desarrollan mejor sus labores o tareas encomendadas; igualmente, afirman que: “un liderazgo eficaz llega a impulsar del estado presente al futuro, crear visiones

de oportunidades potenciales para la empresa e inculcar en los empleados compromisos para el cambio, nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos”(Contreras 2012, 87).

El líder de un grupo, es el individuo que posee la mayor autoridad (Homan 1961, 50)lo que identifica a los líderes es su capacidad para influenciar en otros, más de lo que ellos mismos son influenciados.(Contreras 2012, 88).

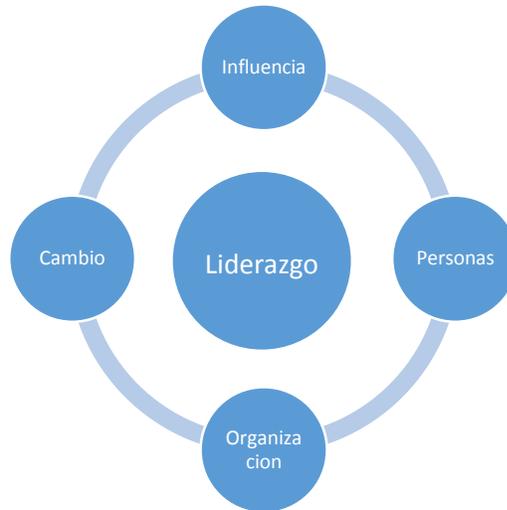
Schein, manifiesta que un “buen” liderazgo no sólo refleja los conceptos inherentes a la naturaleza humana, sino que también, están influenciados por el contexto político y socioeconómico bajo las cuales se genera ese comportamiento. (Schein 2002, 66).

Uno de los papeles claves en el desarrollo y cambio de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida)(Schein 2002, 70). El líder crea cultura, es capaz de crear ambientes de trabajo que influyen en el desempeño y motivación de las personas.

Analizando estos conceptos, es claro que el liderazgo se puede traducir en la capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras. Este principio también tiene que ver mucho con los valores y como las personas tienen la conciencia de influenciar a su alrededor. Lógicamente una persona puede influenciar positiva o negativamente, promoviendo pensamientos y sentimientos como la superación o la frustración, la empatía o la arrogancia, la lealtad o el engaño etc.

No existe mejor definición sobre liderazgo que la Influencia. Es una descripción simple, directa, de una sola palabra, que coloca la definición de liderazgo al alcance de cualquier persona. Entonces, el liderazgo es el proceso en el que influyen líderes sobre sus seguidores, para lograr objetivos a través del cambio. (Achua 2002, 82).Se evidencia una relación entre teorías respecto al liderazgo y su capacidad de influenciar esto moviliza el interés y el compromiso de las personas en todos los niveles de la organización.(Manio 1998, 17).

**Gráfico 1**  
**Elementos claves de la definición de liderazgo**



Fuente: (Achua 2002, 83)

Elaboración: Propia

**Influenciar:** Es el proceso en el que el líder comunica sus ideas y los seguidores las aceptan y se sienten comprometidos en su ejecución y éxito, y se disponen a efectuar el cambio.(Achua 2002, 84). Para influenciar en el comportamiento de las personas es necesario que el líder goce de algunas habilidades y atributos, pero sin duda el más importante y decisivo es la confianza que trasmite hacia los demás, quiere decir que sus seguidores le creen y confían en él.

Así, lo demuestra John H. Zenger y el psicometrista Joseph Folkman, exponen en su libro *Líder extraordinario*. Proponen un modelo de competencias de liderazgo comprobables en indicadores de gestión como la eficiencia y la productividad. El modelo está compuesto por 16 competencias específicas, agrupadas en 5 áreas, carácter, competencia personal, enfoque hacia resultados, habilidades interpersonales y liderazgo para el cambio. Estas 5 áreas son las claves de éxito de gestión de un líder. (Zenger y Folkman 2013, 12).

Los autores grafican al modelo como una carpa en la cual el pilar que sostiene las demás competencias es “el Carácter”, este sería el pilar central del desarrollo del liderazgo en una

persona. El carácter es la integridad y honestidad, que a través de los comportamientos del día a día las personas empiezan a generar credibilidad y respeto por el líder. La legitimidad con la que actúa el líder en todo momento es lo que hará que las personas lleguen a confiar en él. (Zenger y Folkman 2013, 20). El respeto por los empleados, la consideración por los seres humanos, el cumplimiento perfecto de las leyes y normas, no por obligación sino por moralidad, el conocimiento y humildad son algunos componentes que hacen de un Líder con Carácter. A diferencia de otras competencias, estas deben ser reconocidas por lo demás, otros son los que darán el título de legítimo o no.

El líder que actúa con coherencia, cumple los compromisos y promesas, lidera a través del ejemplo, consigue la confianza y el respeto de sus seguidores, y transmite valores fundamentales, posee la base para llegar a ser un líder extraordinario. (Zenger y Folkman 2013, 25).

Entonces, la base para que una persona sea reconocida como líder es la confianza e integridad, sin estos componentes sería difícil ser reconocido como tal aunque estuviera en un cargo de jerarquía en la estructura, ser jefe no es necesariamente ser líder y un líder no necesariamente es jefe.

Se entiende que una persona que actúa con coherencia e integridad, genera confianza. Y si la gente confía en él, pues lo seguirá.

**Competencia personal:** Competencias técnicas, Competencias para el análisis y resolución de problemas, innovación y desarrollo personal. Estas garantizarían el dominio del trabajo y la operación, la habilidad para encontrar ideas nuevas frente a problemas que incluso estuvieron por mucho tiempo sin resolver, el criterio racional para tomar las mejores decisiones. A través de la innovación el líder promueve los cambios y la mejora continua busca la iniciativa, el emprendimiento, la toma de riesgos y sobre todo la explotación de la creatividad. La búsqueda de desarrollo y superación, la humildad para nunca dejar de aprender. (Zenger y Folkman 2013, 13).

Robert Dilts, en su libro *Liderazgo Creativo*, manifiesta que mantener un liderazgo creativo, conlleva algunas responsabilidades, la más importante es que el líder pueda lograr que las personas quieran ser parte o pertenecer a la organización y sentirse satisfechas de su función al permitir aflorar la motivación intrínseca y las ganas de aprender y mejorar. Fomentar la participación y la colaboración en un entorno de creatividad e innovación, no

hay culpables ante los fracasos, solo soluciones para el futuro. Logra que todos los empleados se sientan partícipes de los propósitos comunes de la organización. (Dilts 1999, 76).

**Enfoque a resultados:** Promueve la obtención de resultados de la mejor manera, más rápida y sostenible, estableciendo metas exigente manteniendo un rendimiento elevado. El potencializar la motivación, la energía y el optimismo son claves para obtener resultados.(Zenger y Folkman 2013).

**Habilidades interpersonales:** Dentro de este grupo de competencias esta la comunicación.

El nivel de comunicación entre líder y subordinado debe ser frecuente, eficiente y convincente. La inspiración a otros, esta competencia es necesaria ya que no solo se trata de transmitir la información sino de impulsar su ejecución de inicio a fin dándole un propósito relevante a cada tarea y acción. El mantener relaciones interpersonales sanas y genuinas permite construir también confianza y mayor oportunidad de desarrollo, la idea es que entre las responsabilidades más importantes del líder sea el desarrollar a su gente y por su puesto fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, promover la camaradería, la solidaridad y compartir los logros a través de una dinámica de cooperación y apoyo.

**Liderar para el cambio:** Constantemente existen cambios que permiten ir evolucionando y adaptándonos, por lo tanto un líder debe ser versátil y flexible. Pensando en la habilidad estratégica, el tener la perspectiva de las cosas que pasan y que podrían pasar, el adelantarse al futuro, el establecer una visión y misión que soporte la organización, son los retos frecuentes y que hacen la diferencia, “Liderar, defender y promover el cambio”.

Desde este enfoque Zenger y Folkman, estructuran un modelo que da respuestas objetivas, al tipo de competencias que el líder debe desarrollar para ser reconocido, haciendo énfasis en la integridad y la confianza como competencias base de liderazgo.

### **2.3 Tipos de Liderazgo**

Por otro lado Bass y Stogdill, dividen al liderazgo en dos grandes estilos: El liderazgo transformacional y el transaccional.

El líder transformacional se enfoca en articular una misión, la que comparte e inspira a sus subordinados. El líder transaccional se enfoca en identificar las necesidades de los subordinados para cumplir con eso.(Ponce 2008, 17).

El liderazgo transformacional es un ideal de liderazgo (Bass & Avolio 1994, 29) que puede ser de utilidad frente al desarrollo del mundo empresarial, los cambios tecnológicos y la necesidad de hacer negocios a nivel internacional en entornos multiculturales (Rosenzweig 1998, 73). Las habilidades sociales e interpersonales de estos líderes se apoyan en la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Offermann 1997, 78) lo que favorece el ajuste (autoconfianza y manejo de la presión), el impacto social, la agradabilidad y la necesidad de afiliación. (Bass 2010, 25).

Este fenómeno es considerado un aspecto central para hacer frente a las actuales condiciones en que se desenvuelven las empresas, las cuales se caracterizan por globalización y cambios acelerados e inciertos en los mercados, las tecnologías y las expectativas de la fuerza de trabajo, lo cual a su vez, ha generado cambios en los patrones culturales, funciones, estructuras, políticas, procedimientos y tecnologías de las propias empresas. (Beltran 2012, 89).

Por lo tanto el estudiar al liderazgo debe ser visto desde un punto de vista sistémico, tomando en cuenta conceptos sociológicos, culturales, psicológicos y administrativos. El liderazgo es una responsabilidad social, es tener conciencia de que yo influencio en otros y que puedo facilitar u obstaculizar el camino de los demás.

Es por ello que la comunicación verbal y no verbal que el líder expresa es crucial porque de eso dependerá la percepción que causa en el resto y formara la imagen de sí mismo. (Goleman 2013, 15).

También es evidente que el término liderazgo es utilizado como herramienta de desarrollo organizacional y como catalizador de estrategias empresariales, pero no deja de ser un principio y responsabilidad social y psicológica con el entorno.

Tomando el libro “El líder resonante”, de Goleman, Boyatzis y McKee, quienes definen 6 tipos de líderes, también basados en el liderazgo situacional, una persona depende de la situación en la que está liderando y tomará con mayor énfasis cada uno de estos 6 tipos.

“Entendemos la resonancia en el liderazgo cuando el equipo da lo mejor de sí mismo para conseguir resultados y el líder también”. (Boyatzis 2015, 27).

Los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. (Boyatzis 2015, 15). Estos se podrían determinar en 6 tipos:

Liderazgo autoritario: Líder que da órdenes, que busca que se ejecuten las cosas porque él piensa así. Poco a poco destruye la organización, le quita sentido de corresponsabilidad y desarrollo. Es recomendable utilizarlo solamente en situaciones de crisis y en medio de una emergencia.

Liderazgo democrático: Otorga al equipo capacidad de decidir. También se lo debería utilizar en situaciones puntuales. Le interesa entender lo que su gente está percibiendo y busca el involucramiento. Es un líder que comparte, buscando crear ambientes de justicia y equidad.

Liderazgo afiliativo: Primero son las personas, liderazgo enfocado a las relaciones interpersonales y al bienestar de la gente. Crea lazos de lealtad y confianza.

Liderazgo timonel: Dice que se debe hacer, monitorea y corrige. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados, ya que produce resultados a corto plazo, lamentablemente limita las posibilidades de aprendizaje y desarrollo, ya que le cuesta tomar riesgos. Muy enfocado a resultados y cumplimiento de estándares.

Liderazgo coaching: El líder coach, es aquel que utiliza sus recursos para potencializar a las personas, sitúa a su equipo en una zona de aprendizaje, promoviendo el auto cuestionamiento y razonamiento de las situaciones.

Liderazgo visionario: Es el más resonante. Es aquel que rompen paradigmas, que produce resultados basados en el conocimiento y la voluntad. Hace que las personas creen visiones y motiven sus esfuerzos a conseguirlos. Un líder visionario, crea deseos en las personas hacia el cambio, la superación y el futuro.

Cada persona tiene necesidades de desarrollo diferentes, algunos necesitan más conocimiento técnico, otros motivación e inspiración, de acuerdo al momento de su carrera, necesitarán diferentes componentes de desarrollo. Para que una persona vaya construyendo su carrera, deberá ir construyendo un conjunto de elementos de desarrollo a la par en algún momento serán como su caja de herramientas para afrontar nuevos retos.

## **2.4 Liderazgo Situacional**

Para que un líder pueda desarrollar personas diferentes e influenciar positivamente en ellas, existe un modelo planteado por Paul Hersey y Ken Blanchard, "*Modelo de Liderazgo Situacional*", donde su principal variable es el nivel de madurez del seguidor.

El modelo de liderazgo situacional, determina que estilo de liderazgo corresponde a determinada situación de acuerdo a la madurez del seguidor con la finalidad de maximizar su desempeño. (Achua 2002, 37).

**Nivel de madurez del seguidor y su clasificación:** se mide de acuerdo a la habilidad frente a la predisposición o motivación para realizar una tarea.

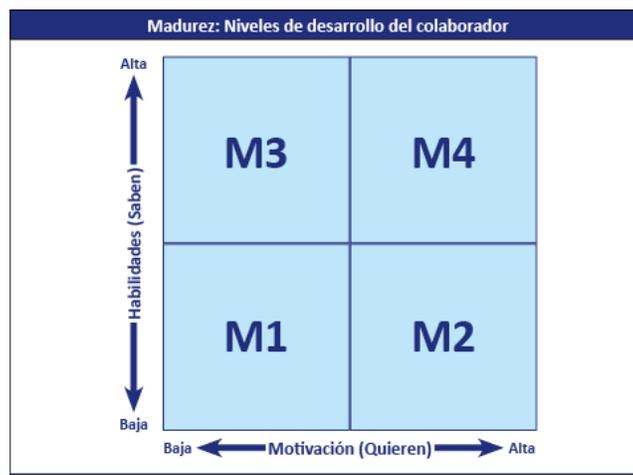
La valoración puede ser baja y alta tomando los dos parámetros de manera independiente.

- Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades. “Saber hacerlo”.
- Motivación: Interés, querer hacerlo.

Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro:

**Gráfico 2**

**Nivel de madurez del colaborador**



Fuente: <https://desarrolloalexito.wordpress.com/2014/11/17/porque-el-liderazgo-es-muy-importante/>

Elaboración: Propia

Tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

**M1** (No saben y no quieren): Los seguidores no pueden hacer la tarea, no saben cómo hacerla y no les interesa hacerla.

**M2** (No saben, pero quieren): Los seguidores no tienen el conocimiento de cómo hacer la tarea, pero si la motivación por aprender.

**M3** (Saben, pero no quieren): Los seguidores saben realizar la tarea pero les falta motivación e interés, lo realizan de manera automática sin sentido.

**M4** (Saben y quieren): Son expertos en lo que hacen y adicionalmente se sienten gustosos de hacerlo, con un alto sentido de motivación.(Achua 2002, 38).

### **Estilos de Liderazgo y su selección:**

Los estilos que debe aplicar el líder están en función del nivel del seguidor, entonces, el líder primero deberá definir el nivel de madurez de sus seguidores para ejecutar un estilo determinado.

### **Momentos de liderazgo**

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

**E1:** el líder Ordena: grado elevado de tarea y bajo en relaciones. Supervisión enfocada a la tarea, da instrucciones. El líder toma las decisiones.

**E2:** el líder Persuade: dirige y apoya al mismo tiempo. Fortalece las relaciones sin descuidar la tarea, trabaja para convencer y motivar al seguidor para que adopte su visión. El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos.

**E3:** el líder Participa: bajo en seguimiento de tarea alto en empuje y motivación. No es necesario controlar la tarea, pero si moldear la actitud, es necesario alentar y reconocer, comunicar activamente y hacer participativa la toma de decisiones. El líder y el colaborador toman juntos las decisiones o las toma el colaborador con el respaldo del líder.

**E4:**el líder Delega: Empoderamiento, dirige y apoya a distancia, genera autonomía y confianza. El colaborador toma las decisiones.

Utilizando este modelo, el líder adapta su comportamiento de acuerdo a sus subordinados y su nivel de madurez, de tal manera que podrá desarrollar de mejor manera la carrera de sus colaboradores.

## **2.5 Liderazgo y Cultura Organizacional**

“Liderazgo, consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo”(F.Hesselbein 1996, 19).

Es increíble ver cómo un empresario con convicciones tan fuertes pueden multiplicar las mismas convicciones en sus subordinados, no significa solamente enseñar, sino crear pensamientos similares, que darán como resultado comportamientos similares y bien sustentados.

De este proceso radica la cultura organizacional: Primero; Los empresarios se rodean de personas que solamente piensan y sienten como ellos. Segundo: Adoctrinan a sus subordinados y los adaptan. Tercero: Su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo interiorizan sus convicciones, valores y suposiciones.(F.Hesselbein 1996, 19).

Por lo tanto, he ahí la fuerza del líder en la cultura, si existe un líder neurótico que genera conflicto, esto se vuelve inherente a la realidad organizacional, y no bastará con cambiar o desarrollar al líder sino que implicará romper modos de vida cotidiana, que se confunden con una normalidad.

La cultura de aprendizaje organizacional es la que determinara la supervivencia de la organización en el tiempo, para que el líder promueva o cree este tipo de cultura será necesario que posea convicciones, visión y energía tan fuertes que contagie y anime, será precisa la capacidad de disentimiento, comunicación y sabiduría para generar credibilidad en los grupos y aptitud de flexibilidad y aprendizaje personal. Los niveles extraordinarios de visión de futuro, inteligencia emocional, voluntad y aprendizaje harán que el líder mantenga culturas eficientes.

## **2.6El desarrollo Individual y Organizacional**

El desarrollo individual y de aprendizaje organizacional, es la adquisición, creación y actualización del conocimiento y competencias inmersas en una cultura. Estos dos términos

se han convertido en un factor crucial para su crecimiento. Las personas que conforman una organización deben ampliar e incrementar sus conocimientos y conseguir los resultados individuales y colectivos constantemente.

Un aprendizaje, va más allá del individuo que aprende, puesto que implica un proceso colectivo que se extiende desde el nivel grupal (equipo de trabajo, departamento, unidad). El aprendizaje comprende procesos cognitivos y procesamiento de información. (Alcover 2002, 2). A este proceso añaden el volumen, la complejidad, la interconexión y la interdependencia de los contenidos implicados en el conocimiento, lo que hace inevitable que éste se gestione colectivamente.

Las instituciones que poseen una cultura de libertad por aprender son aquellas que poseen mayor facilidad de adaptación y de enfrentarse a las situaciones de incertidumbre y caos, resultando con éxito y consiguiendo ventaja competitiva. “La capacidad para aprender más, y de hacerlo más deprisa que las demás organizaciones, se convierte en la principal, y quizás la única ventaja competitiva sostenible.” (Alcover 2002, 2).

Sin duda, el querer aprender y hacerlo como parte del día a día es una actitud de superación y curiosidad personal. Por lo tanto, una compañía con este tipo de personas, es una empresa con aprendizaje organizacional. Ya que, “las organizaciones son el fiel reflejo de los individuos que las componen”(Ferrás 2008, 15). Y esta característica dependerá del espíritu imaginativo de las personas, el equipo y de su actitud renovadora.

Las personas para lograr aprender algo deben:

- 1) Hacer el propósito de cambiar o aprender.
- 2) Experimentar y reflexionar.
- 3) Desarrollarse en ambiente de aprendizaje.

El aprendizaje organizacional se ha venido relacionando con aspectos tan variados como los siguientes: codificar y modificar rutinas, adquirir conocimiento útil, aumentar la capacidad de acción productiva, interpretar y dar sentido, desarrollar conocimiento a través de la acción, detectar y corregir errores, etc.(Alcover 2002, 2).

## **2.7 Desarrollo individual:**

Desde las ciencias de la Gestión y Dirección se han planteado que, el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto el conocimiento colectivo se basa en la adquisición de conocimiento por parte de sus miembros. Por eso

existen muchas metodologías y teorías de aprendizaje individual en las compañías como el modelo de aprendizaje 70:20:10 que trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger (Lombardo 2012, 15) según sus criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

70% (experiencia): Se refiere al hacer y ejecutar basado en hechos y acciones concretas, por ejemplo la ejecución de tareas y resolución de problemas. Como exponer a una persona directamente a la situación es lo que hará que aprenda.

20% (Acompañamiento), influencia de otros, por ejemplo cuanto aprende de las personas que los rodean.

10% constituye en las actividades académicas y de capacitación.

Evalúo todos los conceptos de la relación entre el liderazgo y el desarrollo individual en las organizaciones es claro ya que la influencia del líder en su subordinado marcará la diferencia en su desarrollo. El estilo de liderazgo definirá la cultura en la que se desenvuelven las personas y el tipo de dinámica empresarial también determinará el mismo. También es importante ver al liderazgo desde un punto de vista sistémico en donde la parte social y psicológica no se aleje de la administrativa.

## **2.8 Desarrollo de carrera en Omnibus BB**

### **General Motors Omnibus BB del Ecuador**

Su historia se remonta a Ómnibus BB Transportes (OBB), ensambladora automotriz ecuatoriana, que inició sus operaciones en 1975 de la mano de Bela Botar, joven húngaro y gran emprendedor que emigró al Ecuador y que con su visión revolucionó el mercado automotor ecuatoriano.

El sueño de Bela Botar comenzó en el sector de la Kennedy, frente al Colegio Técnico Aeronáutico, en Quito; un pequeño taller donde se trabajó bajo el nombre de “Proveedora Automotriz”, compañía madre de Ómnibus BB. En este lugar, se fabricaron los primeros prototipos de autobuses.

El negocio arrancó con 18 personas, en su mayoría trabajadores que no tenían experiencia en esta actividad. Algunos solo habían terminado la educación básica y muchos llegaron de provincia en busca de trabajo. Cuando la empresa alcanzó los 400 colaboradores.

150 provenían de la parroquia de Quiroga y del barrio de Cuicocha, en la provincia de Imbabura.

Al inicio de su operación, OBB fabricaba 1 vehículo al día; en el segundo año llegó a producir 5, hasta llegar a un tope máximo de 15. En 1981, General Motors se integra como accionista y la compañía se convierte en General Motors Ómnibus BB (GM-OBB). A partir de este año, se inicia una inversión programada para fabricar miles de vehículos livianos que son emblemáticos hasta la fecha como: la Blazer, Forsa, Trooper, Vitara, Chevrolet Luv, entre otros. La fusión entre la experiencia de GM y la capacidad emprendedora de OBB, marcó el inicio de una nueva etapa en la industria automotriz del Ecuador.

Desde entonces, y a través de la red de concesionarios más amplia del país, Chevrolet comercializa una amplia gama de vehículos livianos entre automóviles, camionetas y todoterrenos. OBB es la planta de ensamblaje automotriz pionera y más grande del Ecuador con más de tres décadas de trayectoria y ha manejado su operación de manera sustentable lo que sumado al esfuerzo y trabajo de sus colaboradores, proveedores y la Red de Concesionarios Chevrolet, le ha permitido posicionarse como un referente en el sector automotor. En la actualidad, el 80% de vehículos Chevrolet que se comercializan en el país son ensamblados con manos ecuatorianas.

### **Valores Corporativos**

- **Clientes**

Los clientes son nuestra guía.

- **Relaciones**

Las relaciones interpersonales son primordiales.

- **Excelencia**

La excelencia individual es fundamental.

## **Misión**

Somos una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.

## **Visión**

Diseñar, fabricar y vender los mejores vehículos del mundo

## **Prioridades Culturales**

Responsabilidad

Velocidad.

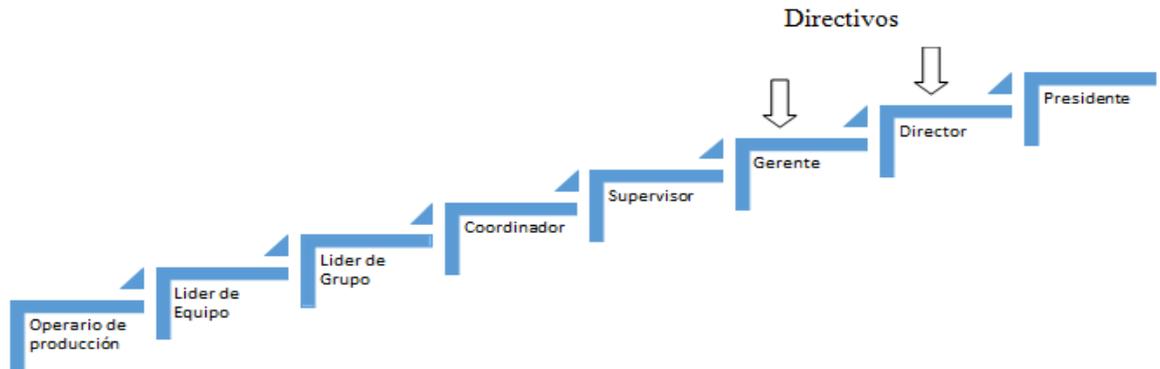
Toma de Riesgos.

Enfoque en el Cliente y los Productos.

## **Pilares Corporativos**

- **Nuestras principales preocupaciones frente a nuestra gente.**  
Ofrecer bienestar dentro de un ambiente positivo y seguro.  
Promover su crecimiento y desarrollo personal y profesional.  
Garantizar el respeto y la igualdad.
- **Nuestro aporte para el desarrollo profesional de nuestra gente.**  
Programas de capacitación permanente.  
Planes de carrera.  
Exportación de talento humano.  
Relación laboral con un excelente nivel competitivo

**Gráfico N.3**  
**Niveles Jerárquico**



Fuente: General Motors Omnibus BB

Elaboración: Propia

**Procesos de Recursos Humanos en Omnibus BB**

**Gráfico N. 4**

Procesos Recursos Humanos



Fuente: Omnibus BB

Elaboración: Propia

**Visión del área de Recursos Humanos:**

Ser socio estratégico para la consecución y sostenibilidad de los objetivos Organizacionales manejando con eficiencia los procesos de Recursos Humanos.

**Misión del área de Recursos Humanos:**

Desarrollar líderes expertos en la gestión de Recursos Humanos a través del acompañamiento, coaching y asesoramiento profesional e íntegro del equipo de Recursos Humanos.

**Desarrollo Organizacional en Omnibus BB**

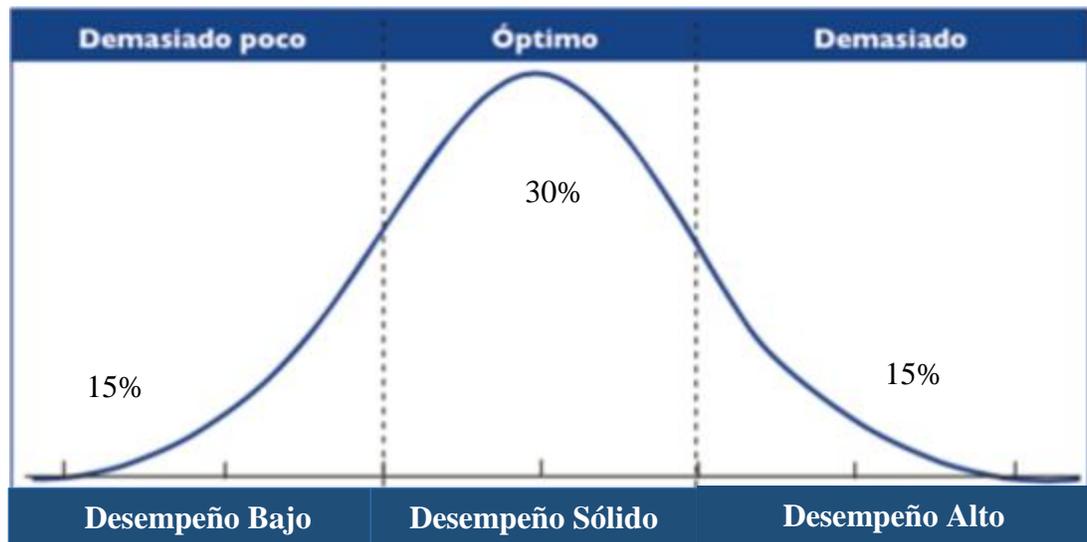
El objetivo de la gestión de Desarrollo Organizacional en General Motors Omnibus BB es desarrollar y retener el mejor talento con el propósito de garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, la innovación y la exportación de talentos.

Para lograr esto, la estrategia de desarrollo organizacional se centra en cuatro procesos que aseguran el desarrollo de talentos.

1. **Gestión de desempeño:** Medir la contribución individual vs. objetivos organizacionales.

El resultado final de este subsistema es la definición de curva de desempeño – mapeo de personas, lo que permitirá identificar la población con bajo – sólido y alto desempeño.

**Gráfico N.5**  
**Curva de desempeño OBB**



Fuente: Omnibus BB

Elaboración: Propia

**Planes de acción para cada una de las poblaciones de desempeño:**

Desempeño bajo = Desvinculación o Intervención al desempeño

Desempeño Sólido = Plan de desarrollo individual

Desempeño Alto = Evaluación de Potencial / Plan de retención

- Gestión del aprendizajes:** Desarrollar competencias a través de planes individuales de desarrollo y planes de retención basados en el 70 (experiencias), 20 (acompañamiento), 10 (capacitación). Asegurando la eficiencia en la administración de estos procesos.

## Planes de Desarrollo Individual Omnibus BB

Los planes de desarrollo son aplicados para los empleados identificados como desempeño sólido, dentro de la curva de desempeño, lo que busca la compañía con esto, es lograr moverles a los empleados sólidos a tener un alto desempeño.

**Gráfico N. 6**

### Formato Plan de Desarrollo Individual

Nombre Empleado:					
Nombre Líder Directo:					
Variables a desarrollar: Competencias de Liderazgo					
Visión Estratégica	Desarrollo de Experiencias - 70% del tiempo		Coaching y Mentoring - 20%	Necesidad de Capacitaciones - 10%	Seguimiento del Plan de Crecimiento
	Asignaciones – Posiciones	Proyectos			
Innovación	Desarrollo de Experiencias - 70% del tiempo		Coaching y Mentoring - 20%	Necesidad de Capacitaciones - 10%	Seguimiento del Plan de Crecimiento
	Asignaciones – Posiciones	Proyectos			
Orientación a resultados	Desarrollo de Experiencias - 70% del tiempo		Coaching y Mentoring - 20%	Necesidad de Capacitaciones - 10%	Seguimiento del Plan de Crecimiento
	Asignaciones – Posiciones	Proyectos			
Comunicación	Desarrollo de Experiencias - 70% del tiempo		Coaching y Mentoring - 20%	Necesidad de Capacitaciones - 10%	Seguimiento del Plan de Crecimiento
	Asignaciones – Posiciones	Proyectos			

Fuente: Omnibus BB

Elaborado: Recursos Humanos OBB

- Identificación de Talentos:** Identificar el potencial vs. el desempeño y mapear los talentos de la compañía definiendo así planes de retención.

#### Evaluación de potencial:

**Potencial:** Habilidad y disposición para aprender, cambiar y aprovechar las experiencias; utilizar los fracasos, éxitos y la retroalimentación para crear modelos, paradigmas o patrones, y así aplicar el aprendizaje eficazmente en posiciones de mayor responsabilidad. (Mujica 2011, 23)

## Proceso de identificación de Talentos



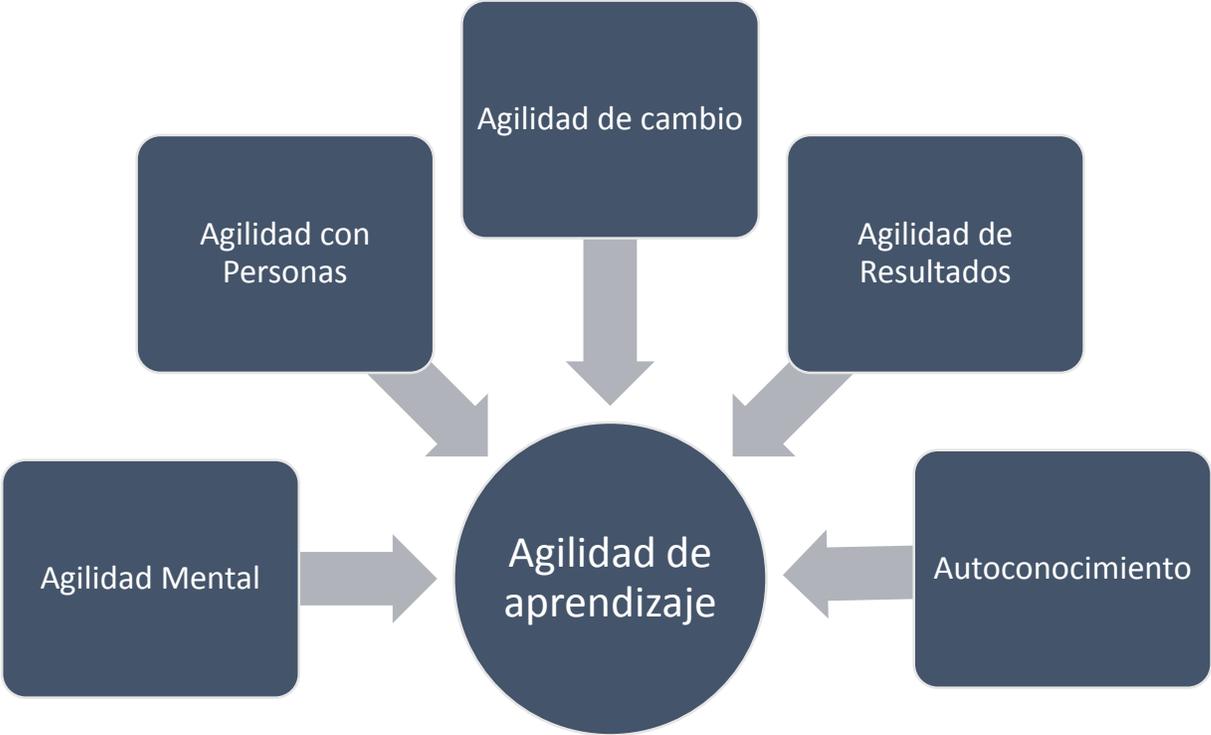
Fuente: General Motors Omnibus BB

Elaboración: Propia

### Agilidad de Aprendizaje

- La habilidad, disposición y oportunidad de aprender de la experiencia y aplicar lo aprendido a experiencias completamente diferentes.
- La Agilidad de aprendizaje es el mejor predictor de éxito cuando una persona está asumiendo un rol significativamente diferente.

**Gráfico N.8**  
**Componentes de la Agilidad de Aprendizaje**



Fuente: Omnibus BB  
Elaboración: Propia

# Herramienta de evaluación Agilidad de Aprendizaje

## Gráfico N.9

### Inventario de Agilidad de Aprendizaje

 <b>Inventario de Agilidad de Aprendizaje</b>				
Nombre: _____ Fecha: ____/____/____				
Califica cada afirmación de 1 a 4, de acuerdo a la siguiente escala: 1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre				
Agilidad Mental	Agilidad con Personas	Agilidad de Cambio	Agilidad de Resultados	Autoconocimiento
( ) Me gusta explorar todas las posibilidades, observar, indagar y conocer diferentes puntos de vista.	( ) Conozco cómo reacciona mi equipo ante determinados estímulos. Sé que decir y que callar.	( ) Me interesa explorar nuevas ideas y ponerlas en práctica para mejorar mi gestión.	( ) Para lograr los resultados que se esperan de mi gestión, me gusta mantener un ritmo de trabajo intenso.	( ) Me gusta conocer, investigar y leer sobre temas diversos, estoy convencido que nunca dejamos de aprender.
( ) Los demás reconocen que soy capaz, ágil y perspicaz.	( ) Aprendo constantemente de otros, me gusta escuchar ideas y experiencias de pares y colaboradores.	( ) Utilizo la 'Historia' y lecciones aprendidas para anticipar resultados y consecuencias.	( ) Soy una persona práctica, encuentro soluciones ante cada obstáculo.	( ) Busco momentos para reflexionar sobre mis habilidades y áreas de oportunidad.
( ) Ante cada experiencia nueva, inmediatamente me pregunto ¿Qué es eso? ¿Cómo funciona? etc. y tengo que tener respuestas.	( ) Busco el beneficio mutuo en situaciones de conflicto y siempre obtengo buenos resultados.	( ) No tengo problema para aceptar la presión, los errores y fracasos como parte del aprendizaje.	( ) Mas que jefe, me considero un 'facilitador' en mi equipo. Me aseguro de contribuir para que todos logren sus objetivos.	( ) Las críticas de mis colegas me motivan a cambiar y mejorar.
( ) Me siento cómodo ante situaciones complejas o ambiguas.	( ) Me doy cuenta cuando mi audiencia no está convencida de mis argumentos y logro revertir la situación.	( ) Tengo ingenio y facilidad para implementar proyectos y lograr resultados exitosos.	( ) Reconozco con facilidad qué motiva a mi gente, uso ello como medio para generar un sentimiento de equipo.	( ) Soy tolerante frente a situaciones incómodas, logro mantener una actitud positiva y cordial.
( ) Tengo facilidad para encontrar relaciones, patrones que se repiten y secuencias lógicas.	( ) Me gusta descubrir talentos, enseñar y dar desafíos para que otros brillen con luz propia.	( ) Con objetividad y empatía, logro disminuir en mi equipo la incomodidad frente al cambio.	( ) Me gustan los desafíos, me siento capaz de tener éxito aún en situaciones muy difíciles.	( ) Conozco los temas en los que estoy menos capacitado y trabajo en ello.
<b>Total</b>				<b>32</b>

## Descripción de Agilidad de aprendizaje

Característica	Descripción
<b><i>AGILIDAD MENTAL</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Altamente curioso</li> <li>+ Cómodo con la complejidad y ambigüedad</li> <li>+ Motivado por problemas difíciles</li> <li>+ Busca las causas raíz</li> <li>+ Encuentra soluciones paralelas y las contrasta</li> <li>+ Cuestiona la sabiduría convencional (Irreverencia)</li> <li>+ Amplia perspectiva</li> </ul>
<b><i>AGILIDAD CON PERSONAS</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Trabaja fácilmente con diferentes personas</li> <li>+ Mente abierta</li> <li>+ Entiende a los demás</li> <li>+ Le gusta ayudar a los demás a ser exitosos</li> <li>+ Ágil políticamente</li> <li>+ De fácil trato</li> <li>+ Maneja el conflicto constructivamente</li> <li>+ Ágil comunicador con habilidades</li> </ul>
<b><i>AGILIDAD DE CAMBIO</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Se adapta constante</li> <li>+ Pone ideas en práctica</li> <li>+ Mejora continua</li> <li>+ Puede tolerar la presión</li> <li>+ Tranquilo bajo presión</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Puede introducir nuevas ideas</li> </ul>
<b><i>AGILIDAD DE RESULTADOS</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maneja los recursos con asertividad</li> <li>+ Resistente - Energizado por situaciones difíciles</li> <li>+ Mantiene un optimismo contagioso</li> <li>+ Necesidad alta de logros</li> <li>+ Puede sacar adelante cosas a pesar de los pronósticos</li> <li>+ Tiene manejo y presencia</li> </ul>
<b><i>AUTOCONOCIMIENTO</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Reflexivo</li> <li>+ Claramente entiende las fortalezas y debilidades personales</li> <li>+ Busca feedback activamente</li> <li>+ Sensible en el impacto a otros</li> </ul>

## **Mapeo de Talentos**

### **Potencial vs. Desempeño**

La matriz 9 Box cruza la evaluación de potencial y el resultado de desempeño y mapea talentos. Es una herramienta basada en la discusión entre líderes y recursos humanos, ya que se la realiza en consenso a través de un comité de valoración cada líder de sustentar su matriz 9 Box con hechos y resultados visibles para la organización.

De este diagnóstico se determinarán aquellos empleados que debemos retener y hacer un plan focalizado para su desarrollo. Generalmente las personas ubicadas en el cuadrante derecho superior de la matriz son aquellos considerados para promociones, exportación de talentos e inversiones económicas en su formación.

### Gráfico N.10

#### Matriz 9 box (Potencial vs Desempeño)



Fuente: General Motors Omnibus BB

Elaboración: Propia

#### *Estrella Consistente*

- + **Aprende rápido:** transfiere lo aprendido de un área a otra.
- + **Termina tareas** bajo plazos y recursos apremiantes.
- + Tiene la capacidad de **emprender importantes asignaciones desafiantes.**

- + Son **innovadores y creadores**.
- + Las Estrellas Consistentes tienen el potencial de alcanzar altos niveles en la organización. La organización necesita mantener esta gente desafiada y motivada

### *Estrella Futura*

- + Cumplen y a veces **exceden las expectativas**.
- + **Enfrenta nuevos desafíos y problemas** con facilidad.
- + Se debe **identificar retos motivadores** para que potencien su desempeño.
- + Tiene la **capacidad para adaptarse** cuando toma una nueva asignación.
- + Las Estrellas Futuras se perfilan para reemplazar a las Estrellas Consistentes en el futuro.
- + Tienen el potencial de obtener un ascenso a ser una Estrella Consistente.

### *Profesional más que Altamente Capacitado*

- + Producen **resultados excepcionales** y recibe altas calificaciones de rendimiento.
- + **Puede adaptarse a nuevas situaciones** y aprender nuevas tareas.
- + Estas **personas pueden superar las expectativas en su actual rol / función** o tienen el potencial de moverse en la organización.
- + Tienen el potencial de respaldar a las Estrellas Consistentes o entrar en sus funciones cuando se necesita un experto.

### *Diamante en Bruto*

- + Son realmente **Altos Potenciales**.
- + No han tenido tiempo suficiente u oportunidades de demostrar lo que pueden hacer.
- + **Tienen el potencial para despegar y contribuir significativamente**.
- + Tienen el potencial para apoyar a Futuras Estrellas y Estrellas Consistentes.
- + **Necesitan enfoque e intensa atención a su desarrollo** para traducir su potencial en Desempeño.

### *Trabajador Clave de Alto Rendimiento*

- + Cumplen con las expectativas del rol.
- + **Entienden y conocen bien su trabajo actual.**
- + Pueden adaptarse a nuevas situaciones y desafíos **si es necesario.**
- + Cumplen a cabalidad con el puesto, y generalmente **muestran iniciativa** para asumir nuevos retos profesionales.
- + Se desempeñan consistentemente. **Son sólidos.**
- + Tienen el **potencial de moverse** en muchas direcciones en la matriz.
- + Con el desarrollo apropiado, **son típicamente fáciles de promover o promocionar.**

### *Profesional Altamente Calificado*

- + Producen **resultados excepcionales** y obtienen calificaciones altas por su rendimiento **en un área definida.**
- + **No siempre se adaptan** fácilmente a nuevas situaciones.
- + Pueden ser promovidos dentro de un área funcional / técnica.
- + Son considerados **expertos de alto desempeño en una función.**
- + A pesar que no muestran signos de potencial fuera de su área son fundamentales para la organización.
- + **Son fundamentales por su expertise** y para transmitir sus conocimientos a otros.

### *Profesional Sólido*

- + Cumplen y **ocasionalmente exceden** las expectativas.
- + **Conocen su actual trabajo bien.**
- + **No se adaptan a nuevas situaciones** efectivamente.
- + **Potencial de liderazgo limitado.**
- + Pueden ser sólidos en su **para un área técnica.**
- + Pueden ser colaboradores que **les gusta desempeñarse de su zona de confort**, gustándoles lo que hacen y **no interesados en hacer más**, pero se vuelven buenos en lo que hagan

### ***Trabajador de Rendimiento Inconsistente***

- + Tienen algo **de potencial para hacer más**, pero aún no lo han demostrado totalmente. Su potencial no se evidencia en los resultados aún.
- + Puede ser que sea **nuevo en el trabajo** o en la empresa.
- + Con el apoyo correcto puede mejorar su desempeño y podrían convertirse en Trabajadores Claves de Alto Rendimiento.
- + La organización debe **preguntarse si se desea seguir invirtiendo** en estos colaboradores.
- + Usualmente es más rentable **desarrollar a los colaboradores existentes** que incurrir en costos de búsqueda externa del talento.

### ***Trabajador de Rendimiento Bajo***

- + **No producen resultados** como se espera.
- + **No pueden adaptarse** con eficacia a situaciones nuevas y diferentes.
- + Tienen un **efecto negativo** en el rendimiento de todos los demás.

Planes de acción para cada uno de los tipos de empleados

- Estrella Consistente = Plan de retención – plan de carrera
- Profesional más que Altamente Capacitado = Plan de retención – plan de carrera
- Futura Estrella = Plan de retención – plan de carrera
- Trabajador Clave de Alto Rendimiento = Plan de desarrollo individual
- Profesional Sólido = Plan de desarrollo individual
- Profesional altamente calificado = Plan de desarrollo individual
- Un Diamante en Bruto = Plan de desarrollo individual
- Trabajador de Rendimiento Bajo = Desvinculación
- Trabajador de Rendimiento Inconsistente = Plan de intervención al desempeño.

4. **Planes de carrera:** Es parte del plan de retención, sin embargo lo que busca es promover el crecimiento organizacional y la adquisición de experiencias para que los sucesores soporten su crecimiento jerárquico.

Para Omnibus BB, la planeación de carrera es uno de los sub sistemas de Recursos Humanos parte de la estrategia de Desarrollo Organizacional que consiste en establecer rutas de aprendizaje y desarrollo dentro de una estructura organizacional y debe comenzar con la contratación del empleado y su orientación inicial, conjugándose con la administración efectiva de su desempeño y sus planes de desarrollo.

El modelo de desarrollo de carrera en OBB conjuga tres componentes determinantes para su exitosa ejecución, por un lado, está la motivación del empleado por desarrollar su carrera, la estructura organizacional y el acompañamiento para el desarrollo basado en el 70-20-10.

El componente esencial para que se dé una trayectoria de carrera es el desarrollo y tomando la teoría de desarrollo que describía lombardo, el 20% del desarrollo está en el acompañamiento, papel fundamental del liderazgo.

Aunque la responsabilidad principal del desarrollo de carrera está en la persona, General Motors Omnibus BB garantiza a través de sus procesos de desarrollo organizacional que la planeación y medios los medios de desarrollo sean eficientes partiendo de estructuras organizacionales eficientes que promuevan el ascenso y movimientos de su personal. Si la empresa tiene una cultura de aprendizaje organizacional, seguro va a tener planes de retención para sus trabajadores más brillantes y dentro de eso planes de retención están las posibilidades de carrera.

## Plan de carrera en Omnibus BB

Proceso y pasos para definir la carrera y ejecutarla

Gráfico N.11

### Ciclo para la definición de carrera

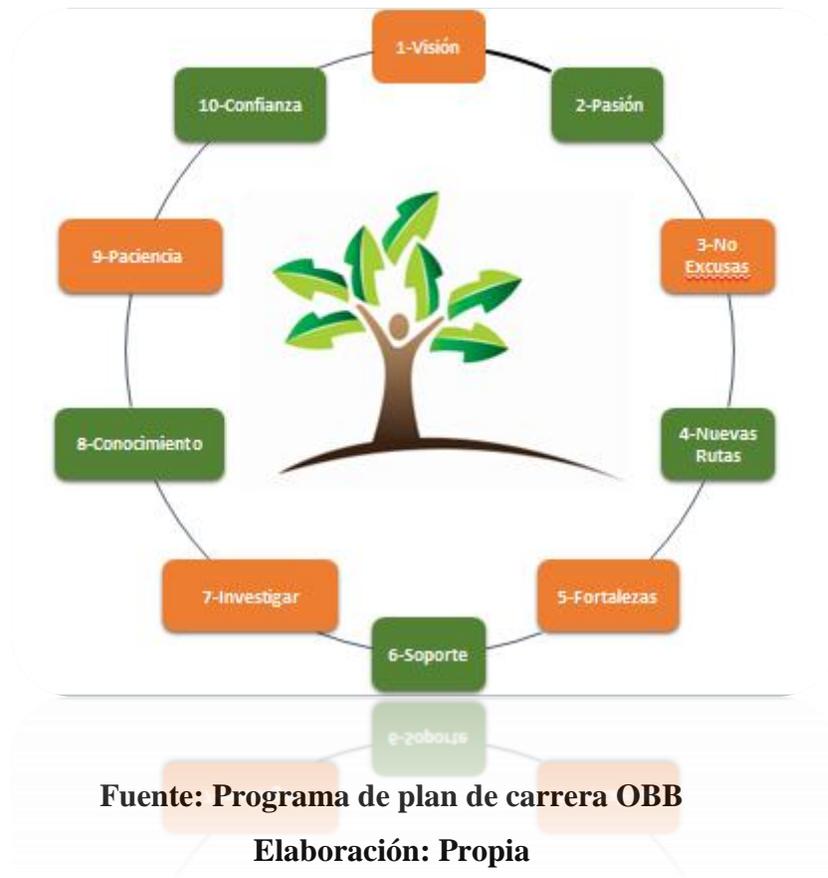


Fuente: Omnibus BB

Elaboración: Propia

El proceso de definición de carrera está basado en las “10 Leyes de Reinención de Carrera” Pamela Mitchel, quien asegura que la seguridad laboral labora nace de tomar control de su propio destino. La autora recomienda las 10 leyes que conducen tu carrera.(Mitchell 2011, 20).

**Gráfico 12**  
**10 Leyes de Reinención de Carrera**



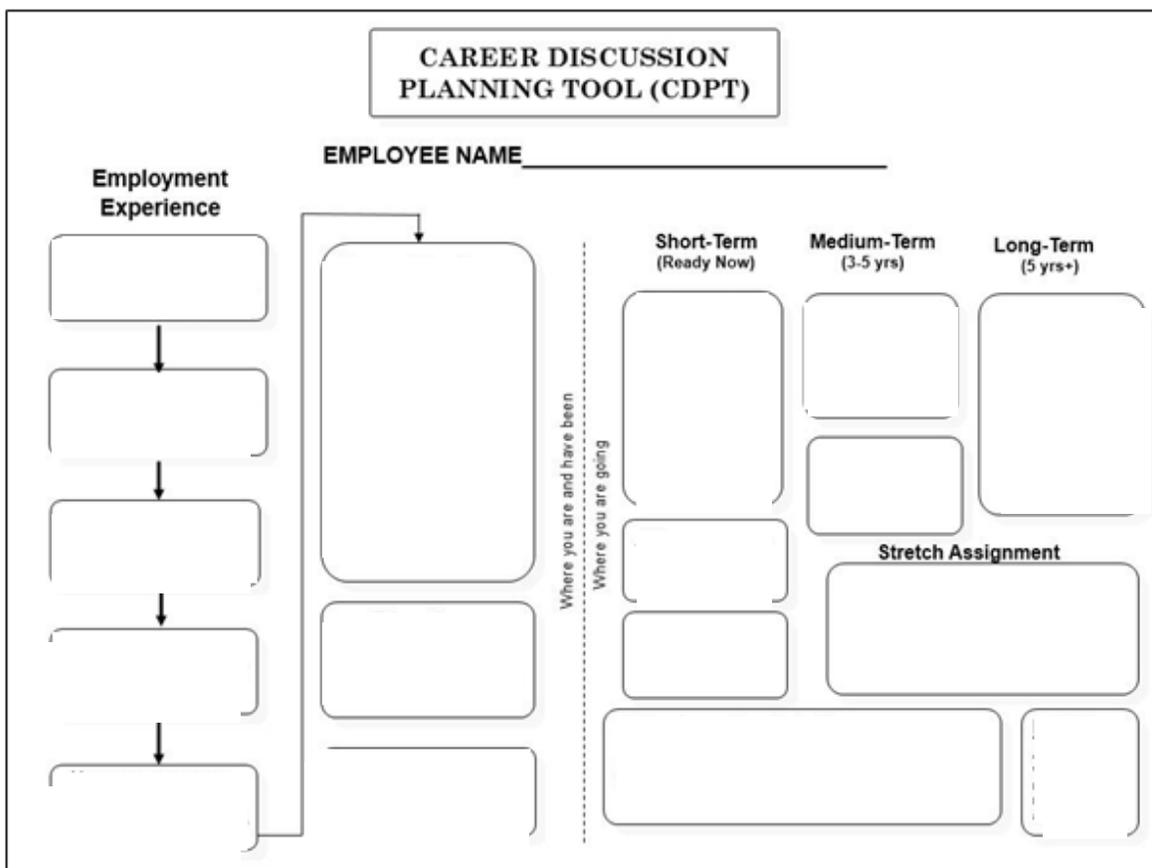
### **Proyectando mi carrera**

El líder establece una conversación con el colaborador para discutir sobre el formato realizado por el empleado para definir su carrera. Partiendo de la motivación del empleado, interés y proyecciones, el rol líder es dar feedback en base a su desempeño y las necesidades de la organización. Lo interesante de este espacio es lograr que el empleado sienta que a su líder le interesa legítimamente su carrera y desarrollo, así como el líder confirmar los intereses a corto, mediano y largo plazo del empleado.

Tradicionalmente, se ha definido como trayectoria de carrera a los movimientos verticales dentro de una estructura organizacional, o sea ascensos, sin embargo hoy en día la carrera se la debe plantear como un proceso de superación y aprendizaje, por lo tanto lo que se vende es la experiencia no necesariamente el cargo.

Hoy la carrera es planteada con movimientos horizontales, descensos y proyectos incluso fuera de una estructura. La carrera es aprendizaje. (Noe 2005, 26)

**Gráfico N. 13**  
**Formato de Definición de Carrera**



**Fuente: Omnibus BB**

**Elaboración: Omnibus BB**

Recursos Humanos consolida los datos y lleva mapeada la información para dar seguimiento del cumplimiento de los planes y facilitarlos.

## **2.9 Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera:**

Al analizar el termino liderazgo, concluimos que es la capacidad que tiene una persona para influenciar en otra o en otras, bloqueando o impulsando el desarrollo y carrera de las mismas, para ello el líder debe tener competencias y habilidades determinadas que faciliten el desarrollo de estas personas a las que ejerce tal influencia. Para Zenger la competencia diferenciadora para que el líder pueda influenciar, es la honestidad e integridad que son parte del carácter y generaran credibilidad y confianza de los seguidores hacia el líder y viceversa. El desarrollo está directamente relacionado con la posibilidad de aprender constantemente y fortalecer competencias, a pesar de que la posibilidad de desarrollo es una decisión individual, el líder puede influenciar creando ambientes de trabajo creativos, libres y saludables que promuevan el aprendizaje organizacional y el desarrollo individual. También, utilizando el modelo de liderazgo situacional, planteado por Paul Hersey y Ken Blanchard, el líder puede utilizar estrategias de acción de acuerdo al nivel de madurez que tiene sus seguidores, estas estrategias garantizaran la potencialización de los mismo tomando en cuenta sus necesidades individuales.(Borchard 2007, 42)

Las organizaciones, tiene un reto gigante, frente al desarrollo de sus líderes, ya que una de las funciones elementales de los cargos que poseen subordinados es el desarrollo de gente, el lograr construir planes de sucesión y de carrera tangibles que aseguren el futuro organizacional de tal compañía sin poner en riesgo los resultados por falta de talento humano.

### **Modelo de Liderazgo en Omnibus BB**

Haciendo referencia a la misión del área de Recursos Humanos que es desarrollar líderes expertos en la gestión de Recursos Humanos a través del acompañamiento, coaching y asesoramiento profesional e íntegro del equipo de Recursos Humanos, notamos que la responsabilidad de desarrollar personas recae sobre el líder.

Omnibus BB, busca tener líderes empoderados en los procesos de Recursos Humanos por lo tanto su proceso de desarrollo es constante y se convierte en una prioridad para la compañía.

Desde año 2014, Omnibus BB adoptó la teoría de Zenger y Folkman como la base de su modelo de liderazgo buscando así convertir a sus buenos líderes en líderes **extraordinarios**.

A través de un proceso estructurado de formación y desarrollo se fue estableciendo el modelo de liderazgo de Zenger en Omnibus BB, los subsistemas de Recursos Humanos fueron adaptados a este modelo y la cultura organizacional de igual manera.

Los líderes están conscientes que el Carácter (Integridad y confianza) son las bases del liderazgo, el mantener la credibilidad a través de sus actos y ser ejemplo para sus seguidores.

**Objetivo del Modelo de Liderazgo:** Potenciar las habilidades de los Líderes como responsables del desarrollo tanto individual y de equipos para garantizar el compromiso de los colaboradores y la sostenibilidad de la empresa.

**Gráfico 14**

**Modelo de Liderazgo Omnibus BB**



Fuente: Omnibus BB

Elaboración: Omnibus BB

**Gráfico 15**  
**Programa de Liderazgo Omnibus BB**



Fuente: Omnibus BB

Elaboración: Omnibus BB

Los líderes a través de sus acciones, conducta y actitudes, ejemplifican lo que esperan de otros. Omnibus BB quiere líderes que fomenten la “proliferación de conductas positivas en la organización”

- **Rol de la Organización Omnibus BB frente a la carrera de los directivos:**

1. Generar un Cultura Organizacional de aprendizaje “Estrategias de Desarrollo Organizacional”
2. Identificación e Talentos. 9 BOX y mapeo de talentos.
3. Programa de Gestión de carrera y Planes de retención.
4. Estructuras Organizacionales eficientes – Niveles Jerárquicos
5. Procesos de selección interno.
6. Subsistema de desarrollo y desempeño - Gestión de curva de desempeño.
7. Política de compensación alineada al desarrollo de sus colaboradores.
8. Equipo de liderazgo comprometido con el crecimiento de su gente – Programa de liderazgo.
9. Exportación de Talentos – Pilares de Gestión Omnibus BB.
10. Generar Oportunidad para adquirir experiencias 70% del desarrollo. “Proyectos y asignaciones, impacto en el negocio”

**Rol del líder frente a la carrera:**

1. El 20 % del aprendizaje de una persona se le otorga al líder no importa si este sea bueno o malo. De igual forma genera aprendizaje.
2. Ejerce influencia. “crea una cultura de desarrollo”
3. Aplica herramientas de liderazgo como liderazgo situacional.
4. Inspira. Filosofía de Liderazgo Omnibus BB.
5. Tipos de líderes que marcan nuestra carrera: Líder Formal y Líder Informal.
6. Empoderamientos – 70% del desarrollo
7. Retroalimentación – 20% del desarrollo
8. Impulsa la adquisición de conocimiento, facilita el continuar estudiando - 10% del desarrollo.
11. Mentor y coach. – 20% acompañamiento, lograr que las personas soluciones sus dificultades y promueve la toma de riesgo.
12. Afronta las equivocaciones – 20% comparte las consecuencias, no busca culpables.

13. Retroalimentar oportunamente y con objetividad.

14. Facilitador

**Rol del empleado frente a su carrera:**

1. Definir su plan de vida y carrea. ¿Hasta dónde quiere llegar? – Definición de carrera  
Omnibus BB.
2. Mantener un desempeño consistentemente alto.
3. Asumir con responsabilidad su carrera.
4. Aplicar los planes de desarrollo y darle seguimiento.
5. Capacitarse y adquirir experiencia.
6. Pedir y aceptar el feedback y tomar acciones.
7. Sea versátil / no rígido.
8. Perseverancia, las carrera no se trata de rapidez sino de coherencia.
9. Crear una red de relaciones interpersonales positivas.

## Capítulo segundo

### Investigación

#### 3. Marco Metodológico

##### 3.1 Diseño de la Investigación

###### Tipo de Investigación

Este estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales. Al ser el tema de liderazgo netamente humano por lo tanto este está dentro de la rama social ya que la investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano, investiga el por qué y cómo el líder influencia en el desarrollo de carrera y que comportamientos utiliza para hacerlo

Además se utilizó métodos particulares en cada una de las fases de la investigación como:

- Indagación documental
- Recopilación y análisis correlativo de datos obtenidos
- Descripción en la narrativa e interpretación de los resultados

###### Metodología

Estudio de caso: instrumento de investigación que intenta contribuir al cambio de paradigma en la investigación de los movimientos sociales.

- El estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas.(Yin 1989, 14).
- El estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas.(Stake 1998, 17).

Se **analizó** concretamente la influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera de los directivos de Omnibus BB.

### **3.2 Población y Muestra**

#### **Población**

Directivos Omnibus BB

#### **Muestra**

Veinte personas en cargos directivos de las diferentes áreas de la compañía Omnibus BB, elegida por muestreo nominado, de acuerdo a criterios definidos por el investigador de tal manera que se pueda establecer una relación de confianza durante la entrevista a profundidad y la historia de vida.

#### **Criterios de definición de muestra**

- Tener un cargo directivo de acuerdo a la estructura organizacional de OmnibusBB.
- Accesibilidad a sus agendas y apertura hacia la investigación.
- Haber tenido una trayectoria de no menos de cinco años.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección y Tratamiento de Datos**

#### **Instrumentos para la recolección de datos:**

**Historias de vida:** Se enmarcan dentro de una de las corrientes metodológicas más importantes en las Ciencias Sociales en base a la fenomenología que busca la comprensión de acontecimientos a diferencia de las entrevistas a profundidad en las que a todas las personas se les formula las preguntas en términos idénticos, en las historias de vida se utiliza técnicas similares de las entrevistas en profundidad, pero su naturaleza es dejar preguntas tan abiertas que generen narración libre.

Esta herramienta tiene la finalidad de entender de manera global el contexto social y educativo en el que se desarrolló el directivo y como antecedente para entender con mayor profundidad la carrera y los componentes de desarrollo profesional. Así como los líderes informales reconocidos a lo largo de su vida.

**Entrevista a Profundidad:** “Influencia del Liderazgo en el Desarrollo de Carrera”.

Es una herramienta de investigación basada específicamente en la dinámica conversacional, Una entrevista es un diálogo estructurado y focalizado, que tiene una

preparación previa y un diseño específico. La entrevista es manejada por el entrevistador y el entrevistado es libre de responder de acuerdo a su criterio, pensamientos, motivaciones y sentimientos.

La entrevista en profundidad mantiene objetivos claros y reales, que faciliten su posterior interpretación y tabulación.

Es decir, se tratan de entrevistas flexibles y dinámicas, basada en preguntas abiertas, que no limita al entrevistado, más bien lo estimula a recordar y hablar e implica encuentros reiterados cara a cara entre el investigador e informante. Estos encuentros van dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras acerca de los líderes que han influenciado en sus carreras y sus estrategias de liderazgo.

Con esta herramienta de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en la carrera profesional y como lo han hecho, determinar logros trascendentes en la carrera y definir los componentes de desarrollo que intervienen en la carrera.

### **3.3 Procesamiento de Datos**

#### **Recolección de Datos**

A través de las herramientas de diagnóstico:

- Historia de Vida
- Entrevista a profundidad

Aplicadas a veinte directivos de la compañía Omnibus BB.

### 3.4 Análisis de Datos: Entrevista a profundidad

Objetivo: Con estos instrumentos de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Representación de datos:

Se levantaron los siguientes datos:

1. Tiempo de trayectoria profesional

Tabla 1

#### Años de Trayectoria Profesional

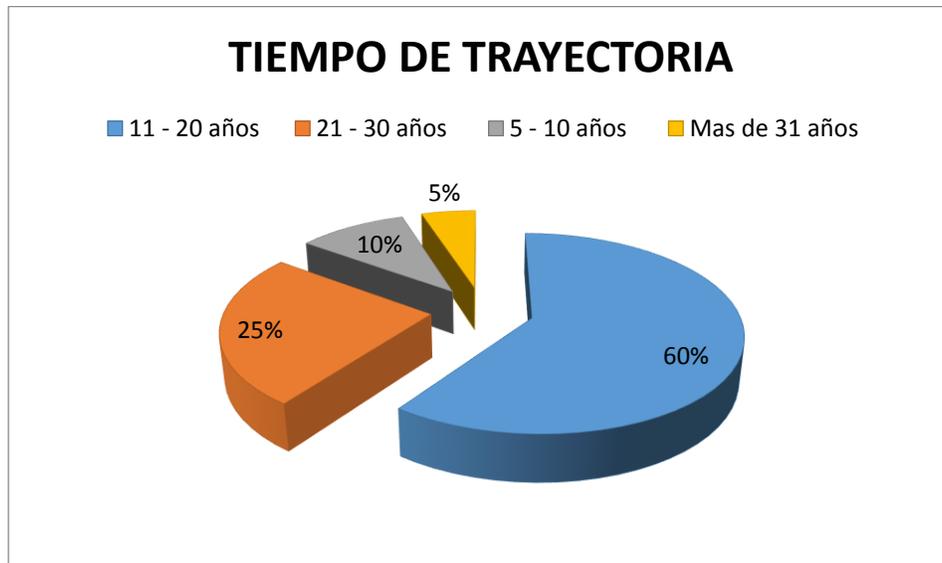
TRAYECTORIA		
TIEMPO	N. PERSONAS	%
11 - 20 años	12	60
21 - 30 años	5	25
5 - 10 años	2	10
Más de 31 años	1	5

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 16

**Años de Trayectoria Profesional**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

**Análisis:**

El gráfico 16 evidencia que el 60% de las personas entrevistadas asumen un cargo directivo en una trayectoria de carrera de 11 a 20 años, mientras que el 25% de directivos tiene una trayectoria de carrera de 21 a 30 años. El 10% de directivos asumen dicho cargo en el lapso de 5 a 10 años de trayectoria de carrera y tan solo el 5% de directivos asume el cargo con una trayectoria de más de 31 años.

Eduardo Conde, director de Flotas en OmnibusBB, en su entrevista con el autor el día 27 de julio 2015a las 18:30 pm, mencionó un dato importante: El ser un directivo de Omnibus BB, es una muestra de perseverancia, lleva tiempo y dedicación, no se trata de rapidez sino de coherencia, de construir paso a paso cimientos fuertes de desarrollo. [sic]

Los directivos en esta muestra son de larga trayectoria, han empezado a trabajar desde muy jóvenes, y han ido jerárquicamente creciendo en la medida en que han incrementado su formación académica, experiencia laboral y competencias.

Aquí juega un papel fundamental la fidelidad de los empleados por la compañía, el esperar de 11 a 31 años manteniendo una trayectoria de carrera es una muestra del gran interés por desarrollarse en ella. Las generaciones actuales, buscan un crecimiento rápido, libertad por tomar decisiones y oportunidades de innovación, por lo tanto las empresas actualmente deben ver alternativas de crecimiento, no solamente vertical o jerárquicamente, sino crecimiento organizacional no relacionado a un cargo sino al nivel de responsabilidad.

Tomado como referencia la teoría generacional (Baby Boomers, X, Y y Z), los Baby Boomers (1945- 1964), nacieron en los años posteriores a la segunda guerra mundial y lleva su nombre por el inusual repunte en las tasas de natalidad. Los “Baby Boom” se centran en el trabajo, valoran la productividad representado en horas de trabajo y más productos o servicios, aparecen los estatus y crecimiento vertical en las compañías y la mujer se involucra definitivamente al mercado laboral.

La generación X, que va desde 1965 hasta 1981, sufrieron grandes cambios en la sociedad ya que llevaron una vida analógica en la infancia y digital en la madurez. Vieron la llegada del internet lo cual significo un gran esfuerzo de adaptación al cambio por los avances en la tecnología y conectividad. Por ellos se la conoce como la generación de la transición. (Jauam 2013, 15 -16).

Las personas entrevistadas en su gran mayoría pertenecen a la generación “X”, la misma que según el Doctor. Julio A. Fonseca, es una generación totalmente alineada a las normas y procedimientos pero con una particularidad ya que se esfuerza por la automatización, en donde el estatus es importante y el tiempo de permanencia en un trabajo es sinónimo de estabilidad. (Fonseca 2003, 65), esto demuestra el por qué las personas entrevistadas tienen varios años de trayectoria profesional, ya que es una de las características generacionales de los profesionales de ese periodo.

Las personas que nacieron entre los años 1982 y 1994, pertenecen a la generación “Y”. La misma que presenta particularidades en su comportamiento, ya que ellos también son llamados Millennials y su enfoque es multitarea y tecnológica, a tal punto que no conciben

la realidad sin tecnología y la calidad de vida es su prioridad. Son emprendedores y arriesgados.(Jauam 2013, 15 -16)

La generación “Y”, cambia constantemente de trabajo y de posición, de tal forma que no enfoca su carrera en ser especialista sino generalista, por tanto no miden el éxito de su carrera por los años de permanencia sino por las oportunidades de aprendizaje e innovación. (Fonseca 2003, 65).

La nueva generación a la que nos enfrentando y tenemos el reto de educar, es la generación “Z”, nacidos desde 1995 hasta la actualidad.

Son nativos digitales, relacionados con la tecnología incluso desde el vientre de su madre, todavía no ingresan al mundo laboral y crecen en una cultura de consumo lo que los hace propensos al consumismo, poseen acceso y manejo a todo tipo de tecnología, ven a esta como una necesidad básica y sus medios principales de comunicación son redes sociales.(Jauam 2013, 15 -16)

Los años de trayectoria de carrera deben tener una lógica coherente de crecimiento, quiere decir que la persona deberá mostrar que ha crecido no solo en años, ni en cargos, sino que también a creciendo en el ámbito académico y comportamental, es importante analizar los años de experiencia en función del incremento de responsabilidades, por ejemplo: empezar por la parte operativa, hacer la parte táctica y terminar con responsabilidades estratégicas. Ahí se podría evidenciar que los años de carrera poseen coherencia.

Omnibus BB ha respaldado la trayectoria de carrera de los directivos entrevistados, a través de procesos de desarrollo como: asignaciones al exterior, proyectos que impactan a la organización, auspicios de maestrías y un plan de carrera. Por lo cual esto generó un sentido de compromiso por parte de los mismos.

Los años de trayectoria de carrera es el resultado del alto desempeño consistente de los directivos durante todos estos años, así como la adaptación que han tenido frente a los cambios organizacionales, nuevas tecnologías, estrategias, métodos y formas de trabajo.

Los directivos por su trayectoria demuestran ser altos potenciales y haber sido mapeados por la organización como estrellas consistentes para formar parte de sus planes de carrera y retención.

## 2. Experiencias cruciales en su desarrollo

**Tabla 2**

Experiencias cruciales en su desarrollo

EXPERIENCIAS		
TIPO DE EXPERIENCIA	N. COMENTARIOS	%
Gente a cargo	14	23
Gerenciamiento	8	13
Desarrollo en su primer trabajo	10	17
Proyectos	22	37
Reafirmación de carrera	6	10

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 17

### Experiencias Cruciales de Desarrollo



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### **Análisis:**

El gráfico 17 demuestra que el 37% de las experiencias cruciales de desarrollo son de proyectos ejecutados de inicio a fin.

Los directivos entrevistados dicen que las mejores experiencias de desarrollo las adquirieron al realizar proyectos, otorgándoles la oportunidad de ser responsables de inicio a fin del mismo.

El tener a cargo proyectos que generan cambios importantes para la organización, estimula el desarrollo y genera aprendizaje real.

Afirman que la mejor forma de aprender es haciendo, por lo tanto el tener a cargo proyectos que impacten a la compañía es la primera opción para desarrollar competencias y conocimientos, ya que refuerzan mucho la parte técnica y organizacional.

Con relación a la teoría de desarrollo del 70- 20-10, mostrada en el marco teórico se afirma que tener un proyecto a cargo aporta el 70% del desarrollo individual y colectivo.

Por otro lado el 23% de las experiencias cruciales de desarrollo es el tener gente a cargo, debido a que es una experiencia fundamental para cualquier persona que quiera hacer carrera dentro de una organización, las personas entrevistadas dicen que es un paso importante del hacer al dirigir, ahora sus resultados dependen de otros y de su capacidad para influenciar en otros y generar resultados. El mover a los equipos, el gestionar el cambio, el manejar el clima organizacional y el desempeño de las personas es un reto importante en el desarrollo de un directivo.

Las habilidades de liderazgo, las formas para desarrollar equipos y personas, se van construyendo con el tiempo y las circunstancias. Según Zenger, el liderar **personas** no solamente es alcanzar resultados para la compañía sino también impulsar los resultados personales, por lo tanto el saber delegar, escuchar, retroalimentar, inspirar y comunicar metas y objetivos es un proceso paulatino que también corresponde al 70% del desarrollo de un líder. La única forma de aprender a liderar equipos, es obviamente teniendo personas a cargo.(Zenger y Folkman 2013, 49).

Además el 17% de las experiencias cruciales de desarrollo “es el primer trabajo”, mencionan que su primer trabajo, es una experiencia crucial en el desarrollo, no necesariamente porque les otorga herramientas de gestión y habilidades comportamentales como la comunicación, el enfoque a resultados y la agilidad organizacional, sino que, el

primer trabajo otorga a los profesionales un componente de auto seguridad y confianza, el primer trabajo estimula la seguridad del profesional.

El pasar de lo teórico a lo práctico (Universidad al trabajo) es un paso elemental en el aprendizaje y desarrollo de carrera.

Generalmente, en el primer trabajo la persona consolida conocimientos adquiridos en el ámbito académico, por lo que demuestra que el primer trabajo es crucial en el desarrollo de carrera, también corresponde al 70% de desarrollo “El hacer”.

Por lo tanto, la estrategia más implacable para desarrollo de personas es lograr que la gente haga, es generar experiencias vivenciales y prácticas como son los proyectos, liderar personas y poner en práctica el conocimiento como lo hacen durante su primer trabajo.

El 13% de las experiencias cruciales de desarrollo son las oportunidades de gerenciamiento, el estar en cargos ejecutivos o de alto nivel jerárquico, permite al personal desarrollar habilidades como agilidad estratégica, visión de negocio, negociación y amplía la capacidad de análisis de factores internos y externos. En este tipo de experiencias es importante el 20% “acompañamiento”, ya que los directivos han afirmado que en estas posiciones existen un alto nivel de riesgo por lo tanto han buscado asesoramiento y guía previo a la toma de decisiones para minimizar posibles impactos negativos.

En lo referente al 10% de las experiencias cruciales de desarrollo están las situaciones que le han permitido al profesional reafirmar su carrera como es el ejemplo de Isac Bonilla menciono en su entrevista que una de sus experiencias laborales le permitió darse cuenta que es lo que no quería para su vida profesional y en función de eso direcciono su carrera y reafirmo su vocación.

### 3. Principales logros en su trayectoria profesional

Tabla 3

#### Principales Logros

LOGROS		
PRINCIPALES LOGROS	N. COMENTARIOS	%
Consolidación de equipos	13	22
Desarrollo de personas	10	17
Impacto resultado empresa	25	41
Reconocimiento desempeño	12	20

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 18

#### Principales Logros



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

## **Análisis:**

El 41% de los principales logros obtenidos por los directivos entrevistados hacen referencia a la contribución directa de los objetivos organizacionales y su impacto en los resultados del negocio como aquellas iniciativas que han generado ahorro o mayor rentabilidad las cuales son visibles y beneficiosas para todos.

El saber que yo estoy construyendo a la sostenibilidad del negocio y que mi gestión da resultados tangibles es una de las más grandes satisfacciones. Lo menciona Santiago Buenanio al autor mediante la entrevista a profundidad llevada a cabo el 26 de mayo del 2015. (Anexo 1)

Aportes como los menciona David Villalba, Director de Calidad al autor en la entrevista el 30 de mayo del 2015: Implementación del Sistema Global de Manufactura, práctica que ha permitido estandarizar y normar el proceso de producción optimizando los recursos y precautelando la operatividad productiva de la planta así como la seguridad de las personas. Este proyecto tiene un impacto directo a la razón de ser del negocio, “la manufactura”. (Anexo 2).

El 22% de los principales logros obtenidos por los directivos entrevistados concuerdan con la consolidación de equipos, el crear y mantener equipos de trabajo sólidos en resultados y consistentemente en el tiempo, es un logro, en el que se ve reflejado el nivel de madurez del liderazgo. En este punto es importante el cómo, no solamente el qué. *“Alcanzar resultados con la gente y para la gente”* Romel Guerra, Contralor General de Omnibus BB, lo dice durante la entrevista el 26 de mayo 2015. (Anexo 3).

El reconocimiento del desempeño es el 20% de los logros principales en el desarrollo de carrera. Los líderes mencionan que todas las iniciativas de reconocimiento que han recibido por el alto desempeño han sido una gran motivación en su vida profesional.

Otro logro principal es el desarrollo de personas con un 17%, los directivos entrevistados sienten una gran satisfacción y reconocen como logro cuando uno de sus subordinados ha sido promovido dentro o fuera de la organización, lo que evidencia la teoría de Zenger cuando hace referencia en que un líder no desarrolla únicamente para la compañía sino para su vida.

4. ¿A quién le atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?

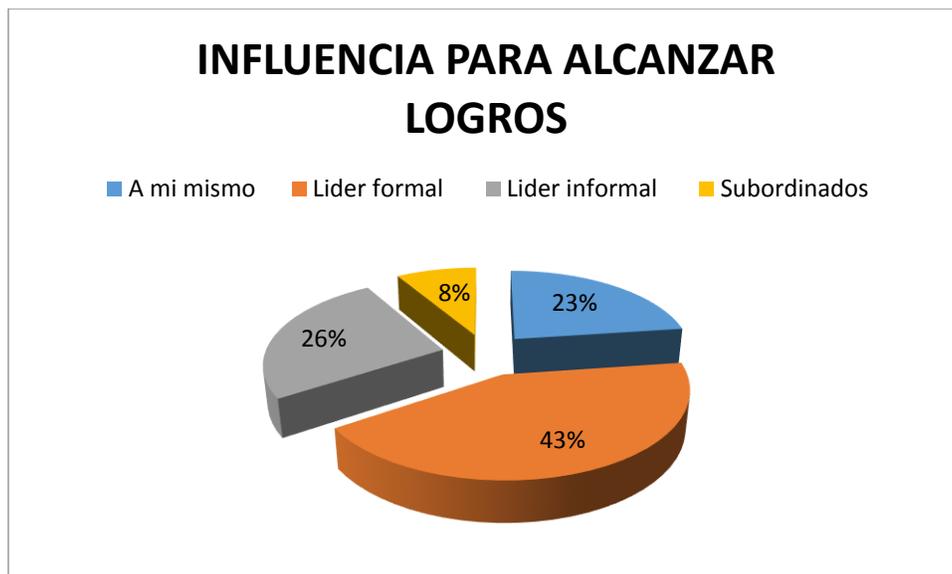
Tabla4  
**Influencia para alcanzar logros**

INFLUENCIA PARA ALCANZAR LOGROS		
LOGROS	N. COMENTARIOS	%
A mí mismo	8	23
Líder formal	15	43
Líder informal	9	26
Subordinados	3	8

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 18  
**Influencia para alcanzar logros**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### **Análisis:**

El 43% de las personas entrevistadas consideran que sus líderes formales han contribuido directamente con la consecución de sus logros. Mencionan que líder formal a abierto caminos dentro de la organización de desarrollo, han delegado funciones y proyectos de alto impacto y han promovido el desarrollo de competencias.

El líder formal, no necesariamente es el que hace tu carrera, pero si te provee de herramientas y te da exposición. El líder formal es visto como un facilitador de la carrera. Lo dice Issac Bonilla, Director de Contabilidad de OmnibusBB durante la entrevista el 2 de agosto 2015 a las 16:30. (Anexo 4).

El 26% de personas entrevistadas mencionan que los líderes informales han generado influencia para alcanzar determinados logros, ya que gracias a ellos poseen bases morales y éticas sólidas que sustentan su desempeño en la vida laboral. Un líder informal como un padre, un maestro, un amigo o un pariente es un fundador en valores y motivador, la principal influencia que ejerce es a través de la confianza, a través de relaciones fuertes y legítimas.

Sin embargo el 23% de las personas entrevistadas afirman que sus logros o éxito organizacional no han dependido de nadie sino solo de ellos mismos. Este grupo de personas dicen, que con o sin líderes de igual forma hubiesen llegado donde están, porque sus logros son consecuencia de ellos mismos. Lo que demuestra que no reconocen a nadie como un líder influenciador en su carrera. Un alto nivel de autosuficiencia sin llegar a ser arrogancia es lo que se observó en estas personas, que señalan que su desarrollo de carrera es únicamente resultado de su esfuerzo individual.

Un grupo menor correspondiente al 8% menciona a sus subordinados como responsables de sus logros.

Dayra Ayala, Tesorera de OmnibusBB durante la entrevista realizada el 17 de agosto 2015, dice: No lo hubiese podido alcanzar sin la colaboración de mi gente, mis equipos son como mis piernas, mientras más fuerte las tenga, más rápido podré correr y más alto podré saltar, al tener un equipo que respalda mi gestión y acompaña mi función, no corro riesgo de retroceder en mi carrera, ellos impulsan mis logros, por lo tanto mi carrera profesional. (Anexo 5).

5. ¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?

Tabla 5

**Influencia general de los Líderes en la Carrera**

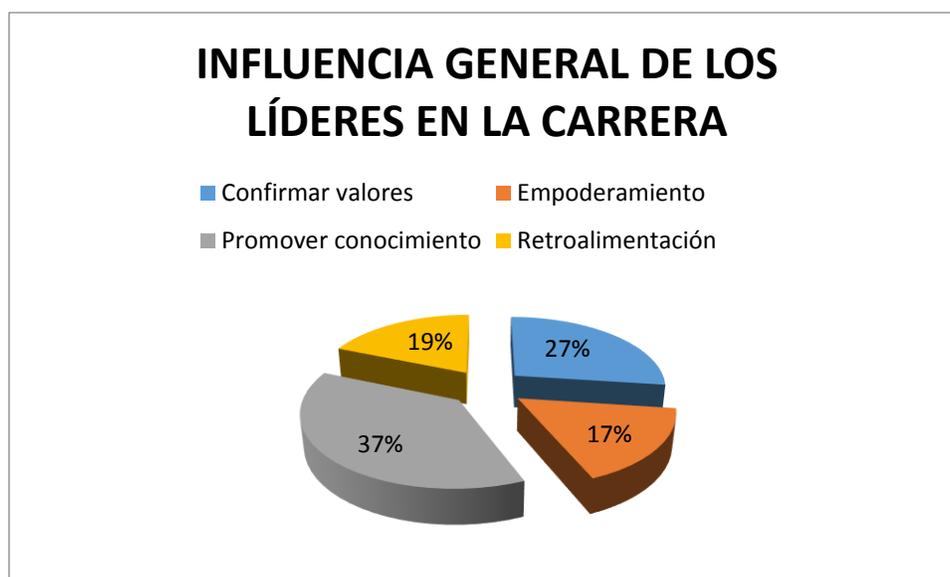
INFLUENCIA GENERAL DE LOS LÍDERES EN LA CARRERA		
INFLUENCIA	N. COMENTARIOS	%
Confirmar valores	13	27
Empoderamiento	8	17
Promover conocimiento	18	37
Retroalimentación	9	19

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 19

**Influencia general de los Líderes en la Carrera**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### **Análisis:**

El 37% reconocen que su líder a influenciado promoviendo la adquisición de conocimiento en su trayectoria de carrera.

Los directivos mencionan que sus líderes han sido un referente, una guía y estos muchas veces han sido un mentor. El líder que promueve el aprendizaje y genere conocimiento es un líder que influencia en el desarrollo de las personas, lo dicen la mayoría de las personas entrevistadas, aquí se constata la importancia del 20% de la teoría de desarrollo de Lombardo como parte del acompañamiento.

Cristina Ordoñez, Directora de Responsabilidad Social Omnibus BB, durante la entrevista llevada a cabo el 23 de agosto 2015 menciona: es satisfactorio saber que tengo un líder de quien aprender y consolidar mis conocimientos y que a él le interesa fomentar mi madurez profesional a través del conocimiento. [sic] (Anexo 6).

La mayoría de los directivos entrevistados afirman valorar en gran manera aquellos líderes que les dieron las facilidades para seguir estudiando, muchas veces no implicaba un auspicio económico desde la compañía sino la flexibilidad de horarios, la oportunidad de aplicar conocimientos adquiridos mejorar procesos o ser capacitador interno. Dicen, que una forma de promover la adquisición de conocimiento, es la delegación, mientras tu líder más delega y permite empoderamiento, más oportunidades de aprendizaje existe.

De otra forma en que influyen los líderes en la trayectoria de carrera es la construcción de valores con un 27% en el que demuestran que los líderes informales siembran valores, que en un futuro se reflejaran en las acciones de las personas, y los líderes formales los confirman.

El 19% menciona que la retroalimentación es una de las formas de desarrollar a las personas. Pedro Velasco Pallares Gerente de Relaciones Laborales, por medio de la entrevista realizada el 27 de agosto del 2015 reconoce la importancia de la retroalimentación y menciona: si mi padre constantemente no me hubiera dicho que debo mejorar mi puntualidad hoy la puntualidad no sería mi principal fortaleza. (Anexo 8)

El 17% afirma que el empoderamiento es una forma de influencia en el desarrollo de carrera.

6. ¿Cómo considera que ha influenciado sus líderes formales?

Gráfico 6

**Influencia del Líder Formal**

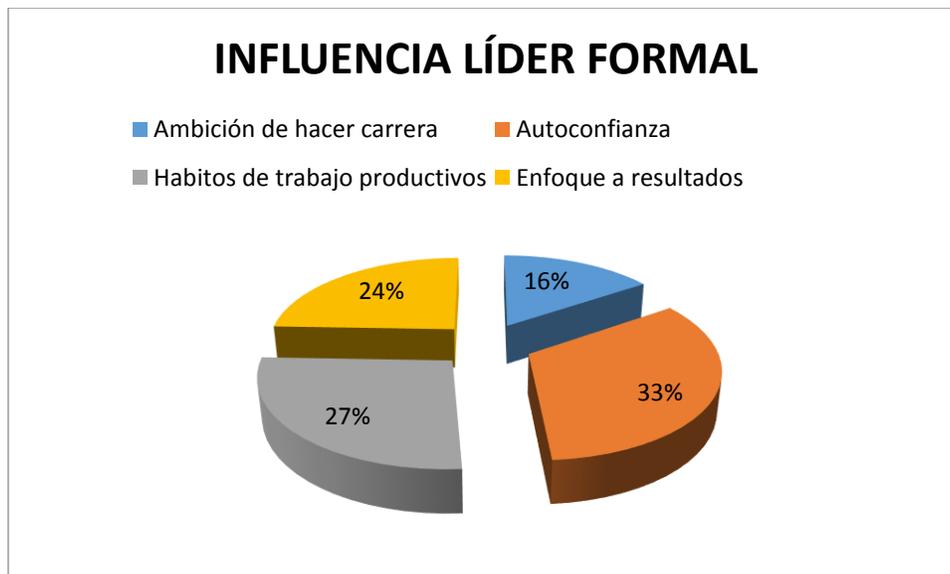
INFLUENCIA DEL LÍDER FORMAL		
INFLUENCIA	N. COMENTARIOS	%
Ambición de hacer carrera	7	16
Autoconfianza	15	33
Hábitos de trabajo productivos	12	27
Enfoque a resultados	11	24

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 19

**Influencia del Líder Formal**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### **Análisis:**

El 33% de la información obtenida en la entrevista demuestra que los líderes formales principalmente han influenciado, promoviendo la autoconfianza en su gente, repitiendo una y otra vez, “tú lo puedes hacer, yo confío en ti” y delegando responsabilidades y acompañando en el proceso, reconociendo los logros y no reprochando si existen errores.

La autoconfianza se construye en la medida en que la persona desarrolle experiencias que fortalezcan su madurez profesional, así lo demuestran las personas entrevistadas al decir que la forma óptima de influencia es promoviendo autoconfianza, logrando que las personas se sienta autosuficientes para realizar actividades y asumir riesgos.

Los líderes formales, también desarrollan en otras personas hábitos de trabajo productivos, lo mencionan el 27% que los hábitos productivos son los comportamientos base para generar resultados, como la planificación, la agilidad organizacional, la capacidad de análisis y resolución de problemas. Este 27% de hábitos productivos se los atribuye a aquellos líderes formales que exigían resultados estrictos como buenos formadores de hábitos de trabajo, generalmente estos hábitos se desarrollan en las etapas iniciales de la carrera y se consolidan con las funciones tácticas.

Por otro lado, los directivos entrevistados dicen que sus líderes han influenciado creando en ellos ambición de hacer carrera “16%”, ese deseo por crecer en la organización y por avanzar jerárquicamente, manteniendo una meta clara de su carrera y su ruta.

Al ser la carrera una decisión personal, el líder forma lo que hace es guiar y acompañar su desarrollo, sin embargo la ambición de hacer carrera es una competencia común en estas personas, desde inicios de su carrera se han planteado objetivos vinculados a la jerarquía organizacional y sus esfuerzos han estado alineados a estos objetivos.

El enfoque en resultados corresponde a un 24% de la muestra, traduciéndose como la habilidad para hacer que las cosas pasen, el lograr resultados es una competencia elemental en las personas para construir carrera porque la credibilidad y estatus organizacional se logra a través de resultados, lo demuestran los directivos cuando afirman que sus líderes han influenciado en ellos desarrollando esta competencia “Enfoque en resultados”.

## 7. Características Líderes Formales

Tabla 7

### Características de los Líderes Formales

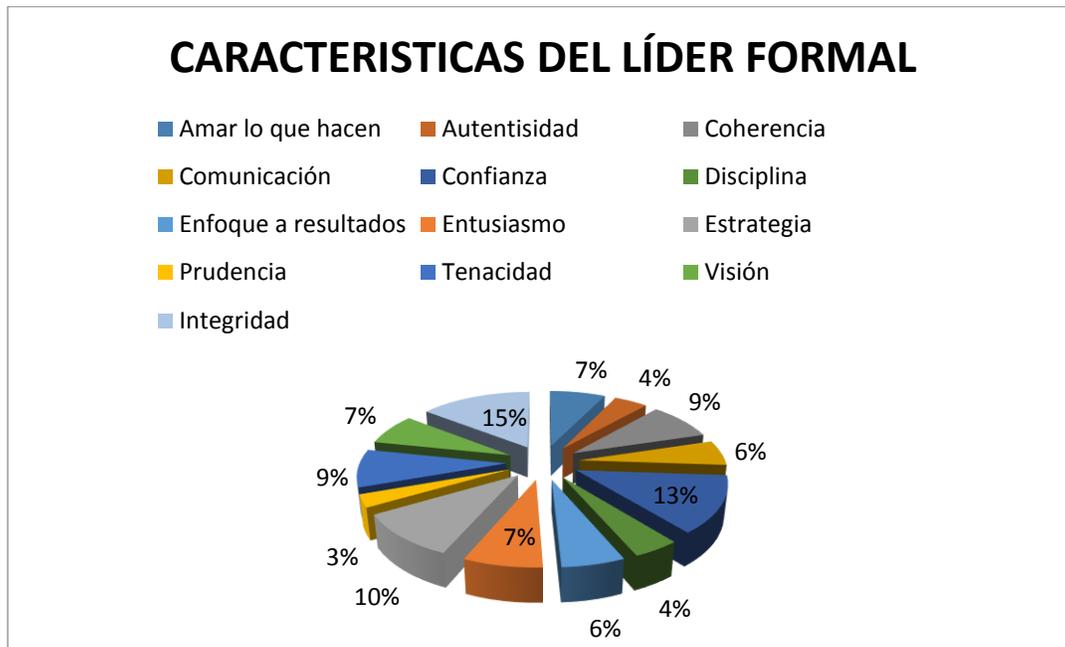
CARACTERISTICAS DEL LÍDER FORMAL		
CARACTERISTICAS	N. COMENTARIOS	%
Amar lo que hacen	5	7
Autenticidad	3	4
Coherencia	6	9
Comunicación	4	6
Confianza	9	13
Disciplina	3	4
Enfoque a resultados	4	6
Entusiasmo	5	7
Estrategia	7	10
Prudencia	2	3
Tenacidad	6	9
Visión	5	7
Integridad	10	14

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 19

### Características de los Líderes Formales



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

#### Análisis:

Los entrevistados coinciden que los líderes formales son el resultado de largas trayectorias de carrera, experiencias organizacionales y situaciones de negocio cambiantes, lo que los hace ser personas muy versátiles, flexibles e integrales. Concatenan competencias muy duras como la disciplina, visión estratégica, enfoque en resultados y tenacidad con competencias blandas como la vocación, entusiasmo, autenticidad, comunicación y delegación.

Las características que más reconocen los directivos son: La Integridad, confianza, coherencia y estrategia.

**Integridad 14%:** Conceden que un líder formal con integridad es aquel que dice la verdad, actúan en función de la verdad y las normas de convivencia y del sentido común, no porque sea normas sino porque así se lo debe hacer, buscan el bien común sobre toda las cosas. Y genera credibilidad, porque cumple lo que ofrece.

**Confianza 13%:** Los directivos dicen que la confianza se construye día a día, pero una característica importante para generar confianza es saber “escuchar”, el nivel de escucha hace la diferencia entre un líder y otro, el saber escuchar abre puertas, da soluciones y genera confianza.

**Coherencia 9%:** Los actos coherentes son valorados por las personas, el decir y hacer debe estar totalmente alineado. Los líderes que son coherentes generan credibilidad y respeto.

**Estrategia 10%:** Las personas mencionan que sus líderes tienen la capacidad para ver hacia el futuro y proyectar los resultados tomando en cuenta varios factores (internos y externos), ver soluciones innovadoras, iniciativas emergentes y de alto impacto. Organizan los recursos con astucia y afectividad. Para una estrategia no importa solo el “Que” sino el “cómo”.

Si regresamos a la base teórica de esta investigación, se puede relacionar estas características de los líderes formales con las competencias definidas por Zenger en las que dice que el carácter (Integridad y confianza) son la base para ser un líder extraordinario, por lo tanto coincide la información descrita por los directivos a través de la entrevista con la teoría de Zenger. La coherencia es el resultado de la Integridad y confianza puesta en actos visibles en el día a día y al modelo de liderazgo de Omnibus BB.

8. ¿Cómo ha influenciado sus líderes informales?

Tabla 8

**Influencia de líderes Informales**

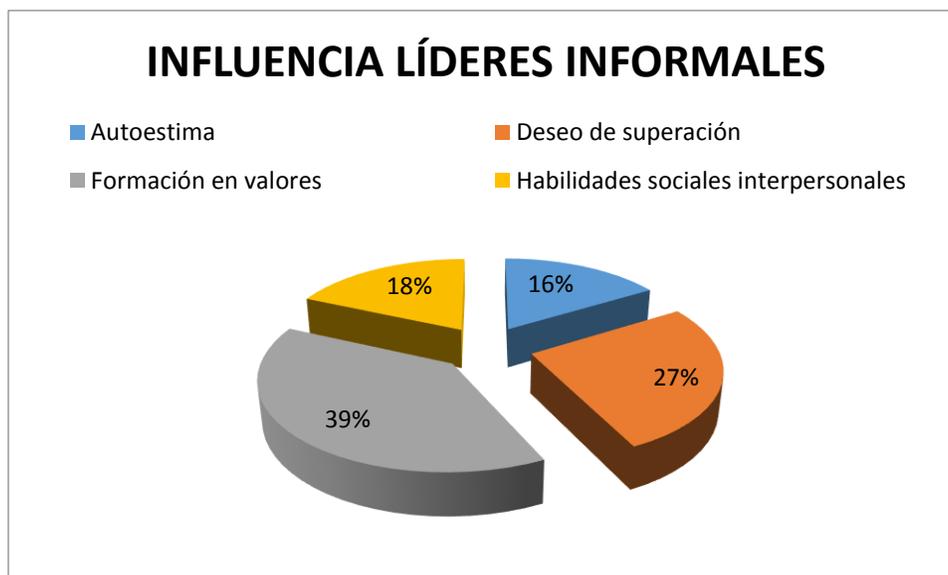
INFLUENCIA LÍDERES INFORMALES		
INFLUENCIA	N. COMENTARIOS	%
Autoestima	8	16
Deseo de superación	13	27
Formación en valores	19	39
Habilidades sociales interpersonales	9	18

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico N. 20

**Influencia de líderes Informales**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

## **Análisis:**

El 16% de la influencia de los líderes informales se le atribuye al desarrollo de la autoestima. La autoestima es la capacidad de quererse y valorarse a uno mismo. Esta capacidad ha sido forjada por los diferentes líderes informales de su vida, que durante su niñez y adolescencia supieron cultivar.

En realidad la autoestima es el principal diferenciador entre una persona y otra. Lo afirma Santiago Buenanio, Director de Producción en Omnibus BB, durante la entrevista realizada el 18 de julio del 2015. [sic] (Anexo1).

Como siguiente paso, es desarrollar habilidades sociales “18%” que facilitan las interrelaciones con las personas y su convivencia en grupos sociales, dicen que estas habilidades de relacionamiento tienen como base la autoestima.

El 27% corresponde al deseo de superación en lo cual sus líderes informales han influenciado, las ganas de crecer y aprender constantemente. La importancia de la educación, nunca dejar de estudiar e incrementar el saber ya que este amplía la realidad y multiplica las oportunidades, lo menciona Romel Guerra Contralor de Omnibus BB. [sic]. (Anexo 3).

El 39% coinciden que sus líderes informales principalmente han influenciado en la carrera de las personas con la formación en valores. Valores como la honestidad, el trabajo, la perseverancia marcan la vida de las personas y su desarrollo profesional.

Un valor diferencial es el optimismo, esa facultad para ver los aspectos positivos de las situaciones y las personas, este valor define la capacidad de reaccionar ante los problemas, y sirve como catalizador para el aprendizaje. Katia Ramírez, Director de Adunas y comercio exterior en Omnibus BB. [sic] (Anexo 7).

## 9.- Características de los líderes Informales

Tabla 9

### Características de los Líderes Formales

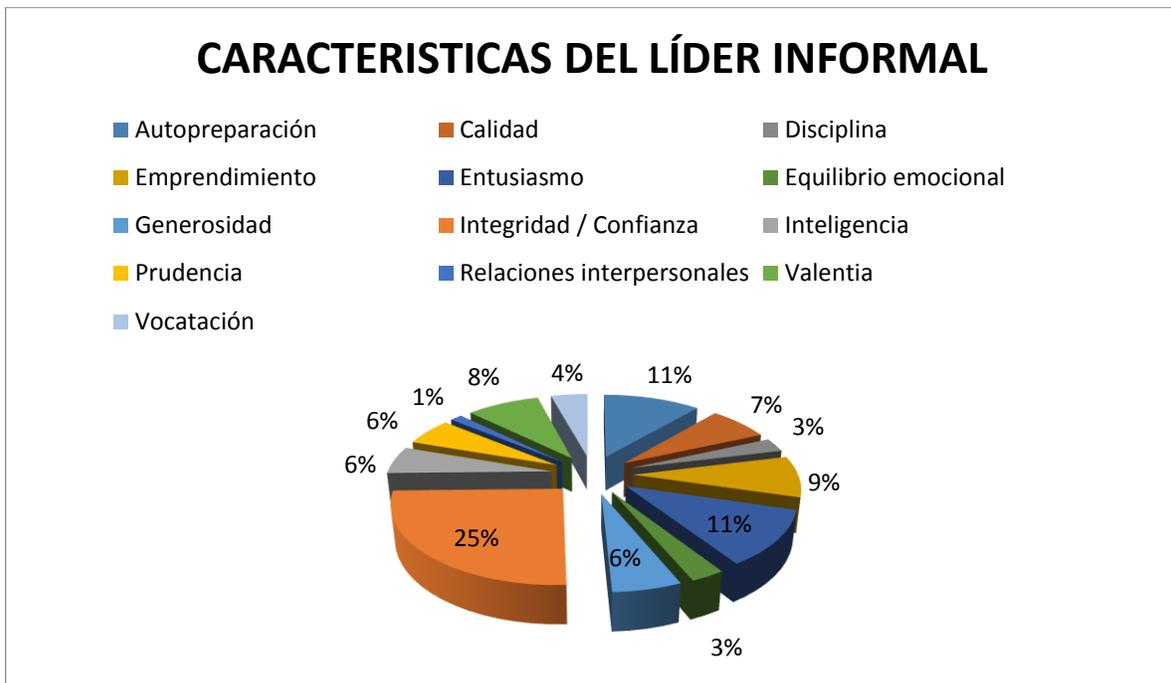
CARACTERISTICAS DEL LÍDER INFORMAL		
CARACTERISTICAS	N. COMENTARIOS	%
Auto preparación	8	11
Calidad	5	7
Disciplina	2	3
Emprendimiento	6	8
Entusiasmo	8	11
Equilibrio emocional	2	3
Generosidad	4	6
Integridad / Confianza	18	25
Inteligencia	4	6
Prudencia	4	6
Relaciones interpersonales	1	1
Valentía	6	8
Vocación	3	4

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfico 22

### Características de los Líderes Formales



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

#### Análisis:

La mayoría de los directivos entrevistados reconocen a la integridad y confianza como las características predominantes en sus líderes informales con un 25%, el ser coherente entre las palabras y los actos, que estos actos sean en beneficio común más no personal. Pedro Velasco, Director de Relaciones Laborales de Omnibus BB durante su entrevista realizada el 27 de agosto del 2015, menciona: La integridad es ser justo, honesto y responsable. [Sic].(Anexo 8)

El 11% hace referencia al entusiasmo como característica esencial. El ver el lado positivo, el actuar con energía y voluntad es importante para influenciar. El buen Humor, disminuye la tensión y afirman que un líder positivo, busca hacer de lo complicado, fácil.

Otra característica relevante de estos líderes informales, es el auto preparación “11%”. Es un ejemplo de desarrollo, aprendizaje y constancia. El leer libros, involucrarse con la

comunidad, estudiar sin que el factor económico sea un limitante, hace que esta característica defina la actitud de superación.

La generosidad también es reconocida como una característica común entre los líderes informales, por el 6% ser generoso significa dar sin esperar nada a cambio, sin ningún tipo de interés más allá que el ayudar y facilitar. La generosidad está representada en pequeños actos como el saludar atentamente, el compartir conocimiento con paciencia e incluso en el auspicio económico de estudios en el caso de los padres como lo menciona Santiago Buenanio en su entrevista. (Anexo 1).

## 10. Estrategias de Liderazgo

Tabla 9

### **Estrategias de Liderazgo**

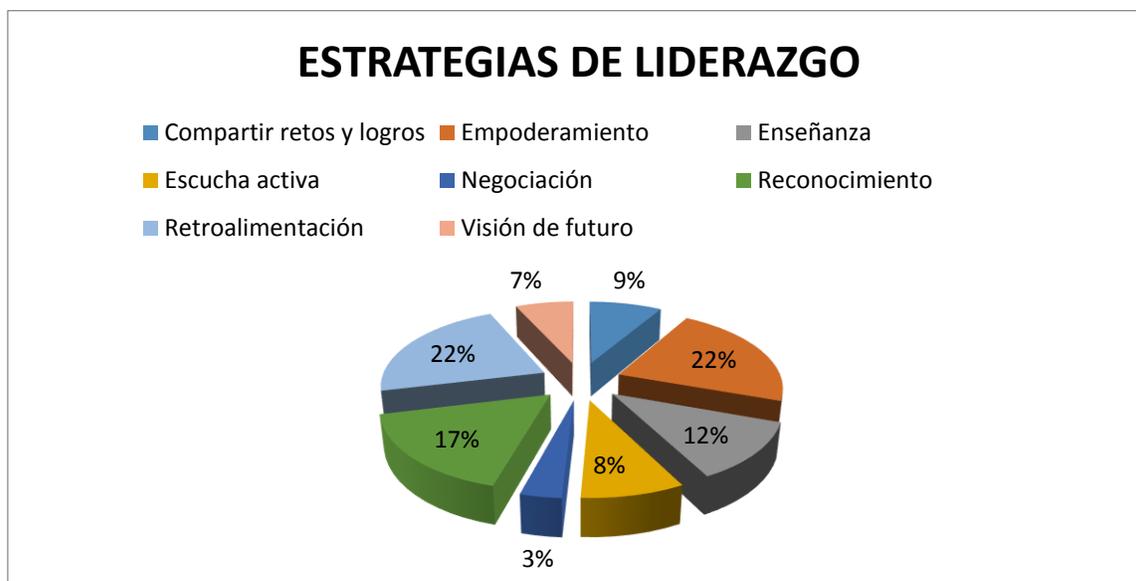
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO		
ESTRATEGIAS	N. COMENTARIOS	%
Compartir retos y logros	5	8
Empoderamiento	13	22
Enseñanza	7	12
Escucha activa	5	8
Negociación	2	3
Reconocimiento	10	17
Retroalimentación	13	22
Visión de futuro	4	7

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

Gráfica 23

### Estrategias de Liderazgo



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

#### Análisis:

**El empoderamiento 22%** es considerado por la mayoría de directivos entrevistados como la estrategia más fuerte para el desarrollo de una persona, el otorgar responsabilidades de inicio a fin y lograr que la persona asuma esa responsabilidad como propia, es una estrategia implacable del desarrollo, ya que le permite a la persona aprender haciendo y poniendo en práctica sus conocimientos. También se reconoce como un acto de confianza y eso genere compromiso. Si mi líder me delega una responsabilidad tan grande e importante “no lo puedo fallar”, el empoderar a las personas implica un riesgo, sin embargo es la prueba de fuego para generar aprendizajes, aquellos líderes que empoderan son aquellos que anteponen el desarrollo a los resultados.

Otra estrategia, que han aplicado los líderes formales e informales para desarrollar, es la **Retroalimentación 22%** como un acto de franqueza y dirección que los líderes realizan con la única finalidad de dar a conocer las oportunidades de mejora y desarrollar a su gente.

En la medida en que la retroalimentación sea clara, directa y constructiva, las personas se comprometerán con tomar esta retroalimentación como un regalo de desarrollo y tomar acciones de cambio por propia convicción.

La retroalimentación se debe basar en situaciones y hechos, otorgando tiempo para escuchar a la persona y entender su punto de vista, siendo así la retroalimentación no será de una vía sino que esta se convierte en una comunicación de doble vía y constructiva, que como resultado dará acuerdo de cambios y aprendizaje.

**El reconocer 17%** también se considera por un gran número de personas como una de las estrategias esenciales en el desarrollo, el compartir logros es una iniciativa de liderazgo que incrementa la motivación y fortalece la autoconfianza. Hay muchas maneras de reconocer a las personas sin embargo el reconocimiento en público es notablemente el más valorado por los directivos, se complementa con la frase; retroalimentar en privado y reconocer en público, esto hace evidente la importancia que le da el líder a la persona y el cuidado a su imagen y reputación.

Gráfico N. 24

### Tres estrategias implacables de Desarrollo



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

**11. Estilo de Liderazgo Tabla 9**

**Estilo de Liderazgo**

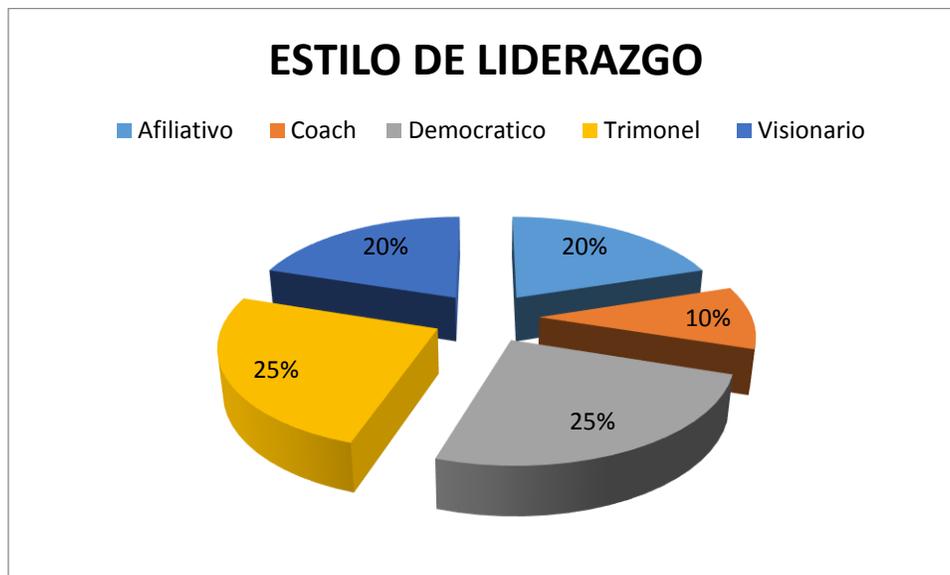
ESTILO DE LIDERAZGO		
ESTILO	N. COMENTARIOS	%
Afiliativo	4	20
Coach	2	10
Democrático	5	25
Trimonel	5	25
Visionario	4	20

Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

**Gráfico 25**

**Estilo de Liderazgo**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

## **Análisis:**

El 25% de los directivos se consideran líderes democráticos, lo que significa que les interesa crear espacios participativos, justicia y equidad, mientras que el otro 25% de los directivos se consideran líderes trimonel, como se detalla en el marco teórico es un liderazgo enfocado en los resultados sin descuidar el bienestar de las personas.

El 20% de los directivos se consideran líderes afiliativos, en este estilo de liderazgo prima el interés por las personas y las relaciones interpersonales.

El otro 20% hace referencia a un liderazgo visionario, lo que facilita el manejo del cambio la flexibilidad y el dinamismo frente a situaciones nuevas.

Mientras que el 10% se considera líder coach, los cuales utilizan sus recursos para crear zonas de aprendizaje y razonamiento continuo.

Para Omnibus BB todos los estilos de liderazgo son necesarios, lo importante es aplicar la teoría de liderazgo situacional para otorgar flexibilidad a la cultura organizacional siendo asertivos en el liderazgo de personas.

El modelo de liderazgo de Omnibus BB, no determina un estilo de liderazgo pero si determina una filosofía de liderazgo basada en el modelo de Zenger, esto significa que cada líder con su estilo podrá dirigir a sus equipos pero debe tener conciencia que la cultura que crea debe ser alineada a los valores y pilares corporativos.

También se puede contrastar esta información con la influencia que han recibido de sus líderes formales e informales y vemos que los patrones adquiridos por sus líderes se repiten en su estilo de liderazgo. Por ejemplo:

El ritmo al que trabaja el líder crea el ritmo para toda la organización.

Cuánto y qué tan duro trabaja el líder, tanto dentro como fuera de la oficina, se convierte en el estándar que todos luchan por igualar dentro de la organización.

La manera en la que el líder utiliza los recursos de la compañía se convierte en el parámetro predeterminado para todos los demás.

### 3.5 Historia de Vida

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

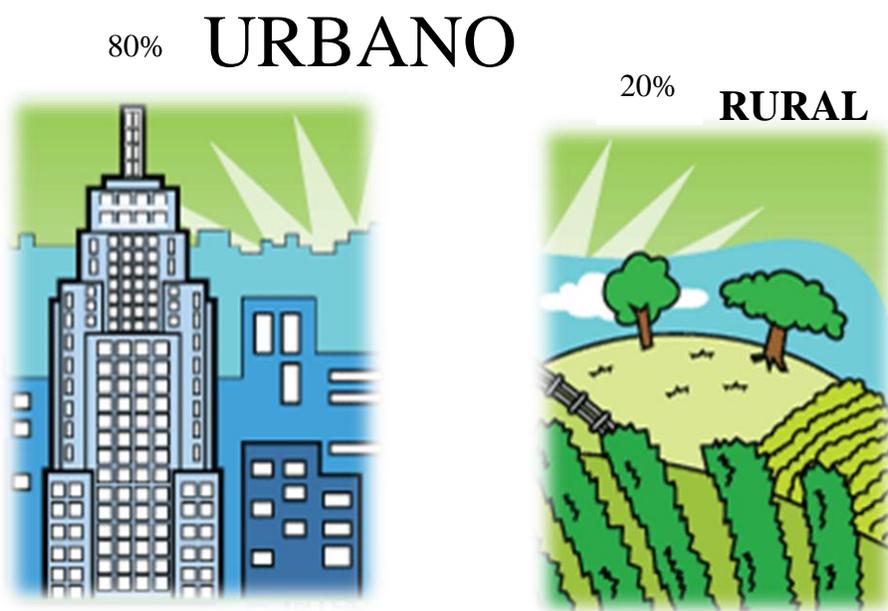
**Representación de datos:**

Se levantaron los siguientes datos:

**Procedencia**

Gráfico 25

**Lugar de Procedencia**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

## **Análisis:**

La mayor parte de las personas entrevistadas (16 personas) que equivalen al 80% de la población entrevistada vienen de una familia radicada en la zona urbana, lo que facilitado el acceso a la tecnología, transporte, medicina y educación.

La minoría (4 personas) correspondiente al 20% afirman venir de una familia radicada en el campo, en zonas rurales de difícil acceso, y haber estudiado en escuelas unidocentes, donde no existía tecnología y los recursos eran muy limitados para su educación.

Lo que quiere decir que el difícil acceso a la tecnología y oportunidades (rural) no es limitante para el desarrollo de carrera; obviamente es más difícil en el caso de la ruralidad pero existe la posibilidad alcanzar similares resultados de las personas que viene de zonas urbanas.

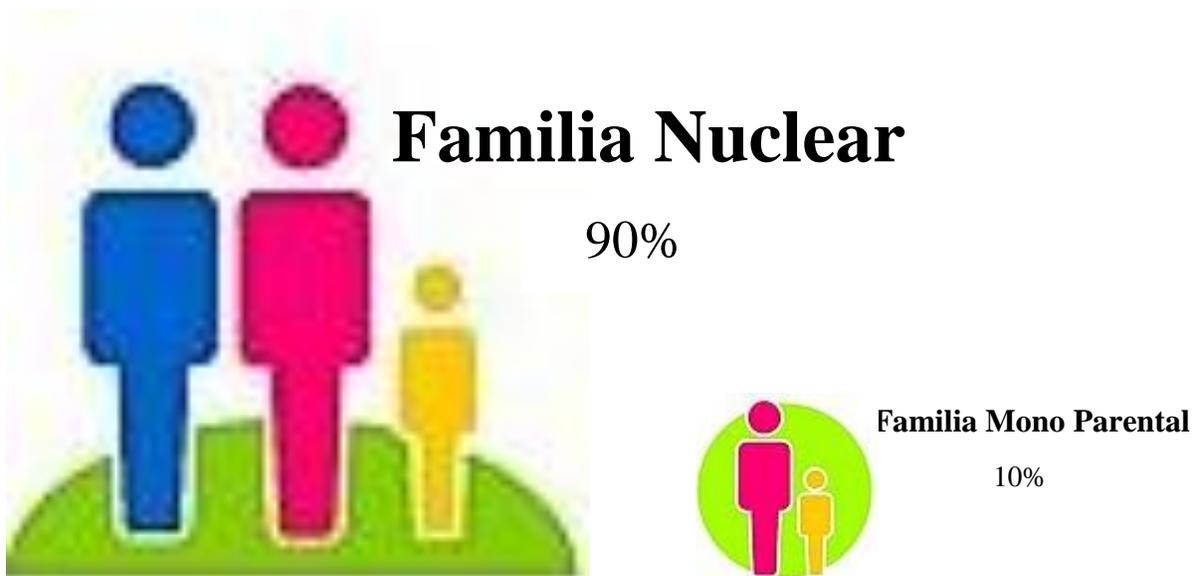
El hecho de estar en la ciudad o en campo no hace la diferencia en el desarrollo de carrera, la real diferencia está en la influencia que han generado los líderes informales desde la niñez fortaleciendo la autoestima, previendo las relaciones interpersonales y deseos de superación. Al relacionar las tendencias obtenidas en los dos instrumentos (Entrevista e Historias de vida), las tendencias son coincidentes a cerca de la influencia de los líderes informales a los que estuvieron expuestos durante su vida, tanto en el campo como en la ciudad, influenciaron desarrollando auto estima, habilidades sociales y deseos de superación. (Gráfico 20)

Claro que el mayor porcentaje de líderes vienen de la zona urbana lo que se podría interpretar que tienen mayores posibilidades de llegar a ser directivos, la probabilidad de crecimiento profesional es mayor. Esto se puede relacionar con la influencia de los líderes en general y dice que la mayor influencia está en la promoción del conocimiento y valores, por lo que las personas que viene de la zona urbana vienen de padres profesionales con un nivel de educación de segundo y tercer nivel, que se podría decir que influenciaron más en la adquisición de conocimiento, lo que no tiene nada que ver con el factor de valores, porque en ellos no hay diferenciador entre zona urbano y rural.

## Núcleo Familiar

Gráfico 26

### Tipo de Familia



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### Análisis:

La familia nuclear está representada por un matrimonio heterosexual y sus niños biológicos, la mayoría (19 personas) correspondiente al **95% de** los directivos entrevistados vienen de una familia con estas características. Y la minoría (1 persona) equivalente al **5%** se formó en una familia homo parental de madre soltera.

Determinando, que el venir de una familia nuclear podría dar mayor probabilidad de desarrollo, ya que genera mayor seguridad, autoconfianza y autoestima, factores determinantes en el desarrollo profesional, aclarando que no es una ley, existen sus acepciones como podemos ver en el caso del 5%

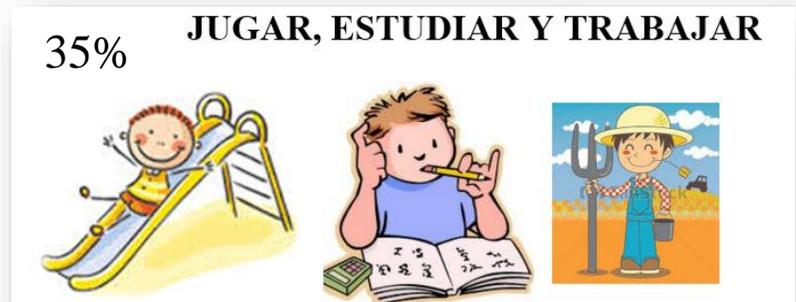
Sin duda, la persona que viene de una familia homo parental demuestra que existe la posibilidad de desarrollar la carrera, en menos proporción, pero existe la posibilidad.

Por lo tanto el tipo de familia en la que creces y te desarrollas no es un factor decisivo de desarrollo de carrera, siempre y cuando los líderes informales, sea padre y madre o solamente madre hayan formado personas con valores y deseos de superación en bases a su autoestima fuerte que soporte el desarrollo posterior.

## Niñez

Gráfico 15

### Actividades en la niñez



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

## **Análisis:**

La mayor parte (13 personas) correspondiente al 65% de los directivos afirman que las actividades durante su niñez eran estudiar y jugar (desarrollo del área lúdica), rodeado de cariño y un ambiente cómodo y tranquilo.

Mientras que (7 personas) correspondiente al 35% de los directivos comentan que desde niños compartieron sus actividades entre actividades lúdicas, académicas y laborales.

Trabajaban, estudiaba y también jugaban, tenían que administrar su tiempo de tal manera que no descuiden ninguna de sus actividades.

En los dos casos mencionan tener mucha disciplina en sus horarios, tanto para estudiar como para jugar.

Los niños y jóvenes que empezaron a trabajar durante esta etapa están expuestos a otras condiciones sociales y económicas, ellos generan competencias laborales a temprana edad como: el enfoque en resultados, administración de tiempos, planificación lo cual facilita el relacionamiento con otras personas. Por lo cual, ya empiezan a ser influenciados por líderes formales que desarrollan habilidades laborales y resolución de problemas, pero sobre todo se comprueba que tiene una percepción del sentido de la responsabilidad más avanzada.

No significa que el trabajar, estudiar y jugar sea beneficioso para el desarrollo de carrera, pero lo que si podemos interpretar es que el hacer eso permite desarrollar competencias laborales que en el futuro serán cruciales.

El solo jugar y estudiar, también tiene sus ventajas, ya que permite desarrollar competencias primordiales en el desarrollo como la creatividad, relaciones interpersonales y el optimismo.

Por lo tanto, debe existir un equilibrio en las actividades de la niñez, que generen aprendizajes de responsabilidad como en el trabajo y espacios lúdicos que generen creatividad y diversión.

## Estudios

Gráfico 16  
Nivel de Educación



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### Análisis:

La mayoría de directivos entrevistados (15 personas) correspondiente al 75% de directivos, poseen más de un título de cuarto nivel, las personas han invertido mucho tiempo y recursos en su educación desde su niñez y adolescencia.

Mientras que la minoría (5 directivos) equivalente al 25% poseen título de tercer nivel, pero ha hecho cursos adicionales, como diplomados y certificaciones que complementan su carrera profesional. En ambos grupos las personas tienen un dominio del idioma inglés y portugués, lo que afirman que ha facilitado su desarrollo de carrera.

Las circunstancias del idioma están estrechamente relacionadas con requerimientos propios del giro del negocio, esta situación se relaciona con la pregunta N. 3 del impacto del negocio.

También se relaciona con deseos de superación determinado por la influencia del líder informal, así como la adquisición de conocimiento, en los que se menciona que la importancia de nunca dejar de estudiar, porque el conocimiento amplía la realidad y maximiza las posibilidades.

### **Excelencia Académica y Actividades Extra Curriculares**

Gráfico 30

#### **Reconocimientos**

##### **Reconocimiento Desempeño Estudiantil**



##### **Reconocimiento Desempeño Deportes**



##### **Reconocimiento Desempeño Arte**



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

**Análisis:**

Los directivos entrevistados afirman haber teniendo reconocimientos académicos en la escuela, colegio y universidad, 18 directores entrevistados equivalente al 80% se han mantenido en puestos de distinción académica y afirman haber mantenido excelencia académica.

Adicionalmente el 100% afirman haber sido reconocido por su participación en deportes y en artes. Estas actividades extracurriculares demuestran que las personas pueden realizar varias cosas a la vez y no descuidar sus resultados académicos e incluso recibir reconocimiento en los dos ámbitos.

El ser deportista de alto rendimiento y estar relacionados a actividades referentes al arte, también aporta en el desarrollo de competencias como la disciplina, enfoque a resultados y relaciones interpersonales, lo que promueve en un desenvolvimiento flexible en varios campos así lo manifestó Alejandro Calderón en la entrevista realizada (Anexo 9).

El denominador común es la excelencia en cada una de las actividades que realizan (Estudios y actividades extra curriculares), lo que garantiza la autoestima y promueva la autoconfianza que posteriormente será decisiva en el desarrollo de carrera.

## Vida Universitaria

Gráfico 31

### Trabajar y estudiar



Fuente: Entrevista a profundidad “Influencia de Liderazgo en el Desarrollo de Carrera aplicada a Directivos de Omnibus BB”

Elaboración: Propia

### **Análisis:**

La totalidad de los directivos entrevistados comentan haber trabajado y estudiando durante su vida universitaria, lo que complementa su aprendizaje académico con la experiencia laboral. El primer trabajo agiliza su desarrollo y garantiza su breve inserción laboral.

Lo ideal es que la carrera este alineada al tipo de trabajo. Adicionalmente, garantiza la breve influencia del liderazgo informal para fomentar la autoconfianza, desarrollo de hábitos de trabajo productivos y enfoque a resultados. Esto le da más claridad al profesional de su ruta de carrera y objetivos de desarrollo.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Definitivamente no existe un concepto universal para la palabra liderazgo, ya que estas dependerá de la tendencia ideológica de los autores, contexto cultural y entorno en el que se **desarrolla**. Sobre liderazgo se han escrito 30000 artículos, libros y revistas que han acuñado diferentes definiciones, lo que demuestra que es un tema de interés en el ámbito organizacional y social, sin embargo al realizar esta investigación y estudiar varios autores, se encuentra un punto de sinergia entre las definiciones. Liderazgo “es el acto de influenciar para obtener determinados resultados” y el ser líder, “es la persona que posee la capacidad para influenciar en el comportamiento de otros y es reconocido como tal”. Lo que quiere decir que otros te otorgan esa denominación, otros deben reconocerte como líder, para que en realidad lo seas.
- De acuerdo a la teoría de Zenger y Joseph Folkman en su libro *Líder Extraordinario* y al modelo de liderazgo de Omnibus BB, las competencias base para ser reconocido como líder es la integridad y confianza que corresponden a la dimensión del carácter. Integridad es la característica intrínseca que la persona demuestra a través del actuar con honestidad, coherencia entre los actos y palabras, responsabilidad y convicción por las normas y derechos de convivencia. De igual forma la confianza está representada por la capacidad de generar confianza y cercanía con los seguidores. La confianza es la consecuencia de la integridad, ya que genera credibilidad y la credibilidad genera lealtad. Como se evidencia en la investigación sobre las características de los líderes formales e informales, los directivos entrevistados nombran a la integridad y confianza como características predominantes en los líderes influyentes durante las diferentes etapas de su vida. En este estudio las personas entrevistadas reconocen las competencias base de la teoría de Zenger como factor predominante en los líderes.

- Los directivos entrevistados han sido parte del proceso de plan de carrera establecido en Omnibus BB, lo que ha garantizado su crecimiento organizacional, constante desarrollo y trayectoria profesional.
- En Omnibus BB, el subsistema de carrera no es un proceso aislado ya que conjuga tres componentes: La organización, el liderazgo y los intereses personales
- Se evidencia que el desarrollo de carrera de los directivos ha estado acompañado por el desarrollo de competencias y conocimientos que se adquiere a través de nuevas experiencias e involucramiento académico, ya que el conocimiento amplía la realidad y maximiza las oportunidades. La mayoría de los directivos tiene más de 2 títulos de cuarto nivel y manejan mínimo 3 idiomas.
- No sirve de nada invertir tiempo y dinero en educación sin que estos conocimientos se pongan en práctica. Se concluye que la mejora forma de aprender es haciendo por esa razón los directos reconocen al empoderamiento en proyectos como una de las estrategias más viables para generar desarrollo.
- Se concluye que el primer trabajo, otorga a los profesionales un componente de auto seguridad y confianza, el primer trabajo estimula la seguridad del profesional y la convicción de su carrera, en el caso de los directivos entrevistados ha definido la trayectoria de carrera.
- Ninguno de los directivos entrevistados nombraron un cargo como logro, lo que quiere decir que la tendencia de reconocimiento a este nivel no necesariamente debe ser representada jerárquicamente sino por nivel de exposición y responsabilidad.
- La trayectoria de carrera no se la mide por años de trabajo sino de acuerdo a la coherencia de crecimiento organizacional. En el caso de los directivos entrevistados han pasado por funciones operativas, tácticas y estratégicas, de tal forma que el incremento en años de trabajo están relacionados con el nivel de responsabilidad e impacto en la organización. Como se evidencia en la trayectoria de carrera, en la que se determina que para llegar a ser directivo se requiere de 11 a 30 años de trayectoria. El ser un directivo de Ómnibus BB, es una muestra de perseverancia, lleva tiempo y dedicación para construir paso a paso cimientos fuertes de desarrollo. El caso de los directivos entrevistados de OBB presentan están coherencia en sus trayectoria de carrera lo que garantiza su desarrollo en los años de trabajo.

- La información recabada durante las entrevistas con respecto a las experiencias cruciales de desarrollo, afirma la teoría de Lombardo descrita en marco teórico del 70 % - 20% - 10%. La misma que asegura que un persona aprende más “haciendo” 70%, a través del acompañamiento de otros el 20% y con cursos o capacitación el 10%. El estar a cargo de proyectos, tener personas a cargo y su primer trabajo fueron las coincidencias con respectos a las experiencias cruciales en el desarrollo y todas estas corresponden al 70% del aprendizaje (Teoría de Lombardo).
- Los logros más significativos en la carrera de los directivos son: alcanzar resultados que impactan directamente a los indicadores (Rentabilidad) de la compañía y la consolidación de equipos. Lo que denota, la importancia de hacer tangible su gestión, el saber que está construyendo a la sostenibilidad del negocio y que la gestión da resultados tangibles es una de las más grandes satisfacciones. Para lograr esto se requiere un sin número de competencias como el enfoque por resultados, la agilidad organizacional y visión estratégica pero para consolidar equipos se requiere “Liderazgo”. Demuestra también que estás personas tienen potencial, ya que de acuerdo al modelo de identificación de talentos de Omnibus BB, una de las características diferenciadoras entre un profesional y otro es la agilidad de aprendizaje y la agilidad al cambio.
- También es válido resaltar que ninguno de los directivos entrevistados nombraron un cargo como logro, lo que quiere decir que la tendencia de reconocimiento a este nivel no necesariamente debe ser representada jerárquicamente sino por nivel de exposición y responsabilidad.
- ¿Quiénes influenciaron para alcanzar estos logros?, la mayoría de los entrevistados mencionan a sus líderes formales como catalizadores de su carrera y afirman que el líder formal no necesariamente determina sus logros pero si es un facilitador, con el solo hecho de delegar ya está dando la oportunidad de desarrollo. El líder formal abre caminos dentro de la organización de desarrollo y provee de herramientas para su consecución. Por otro lado también se le atribuye en menor grado a los líderes informales la consecución de estos logros, ya que gracias a ellos poseen bases morales y éticas sólidas que sustentan su desempeño en la vida laboral.

- Líderes formales analizados en este estudio han actuado como facilitadores de carrera más no son responsables del desarrollo total de la misma.
- Los líderes formales influyen en el desarrollo de carrera principalmente desarrollando autoconfianza, exponiendo a su seguidor a situaciones en las que él se pruebe a sí mismo y tome riesgo. Acompañando las decisiones de sus seguidores y asumiendo con sentido de corresponsabilidad las consecuencias, como se determina en el análisis de influencia de líder formal.
- El primer líder también es decisivo en el desarrollo de carrera, ya que a este se le atribuye la formación en hábitos de trabajo productivos, como la planificación, el enfoque en resultados y la agilidad organizacional.
- Los líderes informales generan motivaciones para el deseo de superación y este se convierte en un factor determinante en la carrera de los directivos encuestados ya que este deseo ha generado en los directivos perseverancia, disciplina e innovación.
- Los líderes informales son los encargados de formar estos valores que luego regirán el comportamiento de la persona, este es uno de los principales roles en el desarrollo de las personas.
- Los líderes formales influyen en el desarrollo de carrera principalmente desarrollando autoconfianza, exponiendo a su seguidor a situaciones en las que él se pruebe a sí mismo y tome riesgo. Acompañando las decisiones de sus seguidores y asumiendo con sentido de corresponsabilidad las consecuencias.
- El primer líder también ha sido decisivo en el desarrollo de carrera, ya que a este se le atribuye la formación en hábitos de trabajo productivos, como la planificación, el enfoque en resultados y la agilidad organizacional.
- Competencias predominantes reconocidas en los líderes formales: Integridad, confianza, coherencias y estrategia.
- Características predominantes de los líderes informales: Integridad, confianza, auto preparación, entusiasmo y generosidad.
- El entusiasmo, como característica esencial en su influencia.
- Las estrategias de liderazgo más reconocidas son el reconocimiento, el empoderamiento y la retroalimentación. Estas tres se convierten en estrategias implacables de desarrollo.

- Empoderamiento Otorgar responsabilidades de inicio a fin y lograr que la persona asuma esa responsabilidad como propia, asegura el aprendizaje ya que está dentro del 70%. (teoría de Lombardo).
- Retroalimentación como un acto de franqueza y dirección que los líderes realizan con la única finalidad de dar a conocer las oportunidades de mejora y desarrollar a su gente, esto corresponde al 20%. (teoría de Lombardo).
- La retroalimentación debe ser constructiva y basada en hechos, de tal manera que la persona analice su comportamiento y decida mejorar.
- Reconocimiento, el compartir logros es una iniciativa de liderazgo que incrementa la motivación y fortalece la autoconfianza, sin embargo el reconocimiento en público es el más valorado.
- Existe mayor probabilidad de que una persona que haya nacido y desarrollado en el área urbana pueda llegar a ser directivo de una multinacional, sin embargo no es una ley absoluta ya que cuatro personas que han crecido en el área rural han logrado alcanzar los mismos resultados. Sin duda, para las personas que vienen del área rural el llegar a ser directivo representa un mayor esfuerzo ya que han crecido con limitaciones de tecnología e incluso de educación, ellos son una muestra de bases fuertes en su autoestima habilidades sociales, deseos de superación y valores que sus líderes informales han sabido fomentar con el afán de asegurar el futuro de estas personas, por lo tanto su procedencia no es un determinante en la carrera pero su crianza si lo es.
- Existe **mayor probabilidad** de que una persona que haya nacido y desarrollado en el área urbana pueda llegar a ser directivo de una multinacional, sin embargo **no es una ley absoluta** ya que cuatro personas que han crecido en el área rural han logrado alcanzar los mismos resultados.
- Se podría decir que el núcleo familiar en la cual una persona se desarrolla determina el éxito profesional ya que otorga componentes personales como la seguridad, estabilidad y autosuficiencia.
- Los directivos que empezaron a trabajar durante la etapa de la niñez han estado expuestos a otras condiciones sociales y económica, lo que les ha permitido desarrollar competencias laborales a temprana edad como: el enfoque en resultados,

administración de tiempos, planificación lo cual facilita el relacionamiento con otras personas y genera un sentido de responsabilidad más avanzado.

- Los directivos se han caracterizado por ser multifacéticos desde niños y vincularse a actividades académicas, deportivas y relacionadas con el arte. Y además ser destacados en todas las áreas de desempeño. Esto demuestra orientación a logro y disciplina.
- Se concluye que el núcleo familiar en el cual una persona se desarrolla podía determinar el éxito profesional ya que otorga componentes personales como la seguridad, estabilidad y autosuficiencia.
- Omnibus BB, conjuga todos sus subsistemas de desarrollo organizacional para garantizar que las personas con alto potencial y desempeño se mantenga motivadas y se desarrollen. La identificación de talentos es el proceso mediante el cual la organización define a quien otorgarle un plan de carrera y retención, por lo tanto se puede concluir que los directivos entrevistados han sido ubicados en el cuadrante superior del 9Box por esa razón han tenido un crecimiento organizacional coherente durante todos sus años de trayectoria.
- El programa de liderazgo de Omnibus BB, soporta el desarrollo de los líderes y sus próximas generaciones, logrando que los líderes gestión su recurso humanos con responsabilidad y bases técnicas y filosóficas.

## Recomendaciones

- Ver al término liderazgo como un concepto sucesible al cambio en donde el contexto le otorgará el principal significado ya que está expuesto a las creencias, aplicaciones y cultura de quien lo asume.
- Que los líderes vean a la función de liderar más allá de un rol organizacional sino como una oportunidad para cambiar la vida de la personas en pro de su desarrollo.
- Que lo líderes por naturaleza “Los Padres”, asuman este rol con responsabilidad ya que se definido que con su liderazgo se fortalece la autoestima, impulsa el desarrollo de habilidades sociales, fomenta deseos de superación y forma en valores, características diferenciadoras entre una persona y otra.
- Se sugiere que los maestros, que también son líderes informales, tomen conciencia que no solo están aportando en el conocimiento de las personas sino también motivando a la autoconfianza, el saber impulsar a sus alumnos demostrándoles lo que pueden llegar ser, es una labora trascendental en la educación. Educamos futuros profesionales exitosos.
- Las organizaciones deberán buscar nuevas formas de reconocer, desarrollar la carrera no solo de manera vertical, métodos innovadores de incentivos y espacios de aprendizaje y adaptar sus estrategias a la población.
- Los seguidores, ver a sus líderes como facilitadores, no como responsables de su carrera, el líder abre caminos pero el seguidor debe estar preparado para tomarlos y caminar, el líder te da exposición pero el seguidor debe estar preparado para exponerse con excelencia y seguridad, el líder te delega pero seguidor debe estar preparado para tomar riesgos y obtener resultados.
- Omnibus BB, seguir con la estrategia de desarrollo organizacional y constantemente innovarla de acuerdo a las nuevas tendencias de Recursos Humanos, ya de esta estrategia radica subsistemas elementales para el crecimiento organizacional como los es la gestión de carrera y retención.

## Bibliografía

- Achua, Robert N. Lussier - Christopher F. "*Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*". Mexico: International Thomson Editores, 2002.
- Alcover, Carlos. "*Crear conocimiento colectivamente, aprendizaje*": Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 2002.
- Avolio, Bass. "*Liderazgo sin fronteras*". Mexico : La Cascada , 1994.
- Bass, Bernard. "*Transformational Leadership and Organizational Culture*": Public Administration Quarterly, 2010: 10.
- Beltran, Edgar. "*Calidad de vida y liderazgo. influencia de la calidad de vida percibida del directivo colombiano sobre sus prácticas de liderazgo*": Colombia psicología , 2012.
- Boyatzis, Goleman. "*Liderazgo Resonante*": Debolsillo, 2015.
- Contreras, Geli Pautt Torres - Carlos. "*Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario*", 2012.
- Dilts, Robert. "*Liderazgo creativo*". Madrid: Urano, 1999.
- F.Hesselbein, M Goldsmith, R Beckhard. "*El líder del futuro*. Barcelona": The Ducker foundation, 1996.
- Ferras, Franc Ponti - Xavier. "*Pasión por innovar*". Bogota : Grupo Editorial Norma, 2008.
- Fonseca, Julio. "*Conociendo la generación*" Conferencia Anual del College Board, 2003:89.
- Goleman, Daniel. "*Liderazgo*".s.a. Ediciones B 2013.
- Homan. "*Líderes de Cambio*". Mexico , 1961.
- Jauam, Graciela. "*Percepción de la generación Z y Escuela Siglo XXI*". Tesis, Universidad Abierta Interamericana, 2013.
- Krantz, Steven. "*Functionla Teory and complex variable*", American Matematica society, 2001.
- Kronfly, Fernando Cruz. "*Del humanismo Administrativo en Crisis, Ruptura de paradigmas*". Colombia: Universidad del Valle, 2007.
- Lombardo, "*Diccionario de Competencia*", Fron Ferry Consulting, 2013
- Manio Lucas. "*Cambio Organizacional Hoy*". Colombia , 1998.
- Mitchell, Pamela. "*10 Leyes de la reinención de Carrera*". USA: Prentice Hall Press, 2011.
- Mujica, Rodrigo Rojas. "*Diccionario de competencias*". SalfaCorp S.A., 2011.

- Noe, R. Wayne Mondy - Robert N. "*Administraciòn de Recursos Humanos*". Mexico :  
Camara Nacional de la Industria Nacional Mexicana, 2005.
- Offermann, Ross. "*Leadership and organizational chance*". Estados Unidos: Peter Herriot,  
1997.
- Ponce, Liliana Pedraja - Emilio Rodriguez. "*Estudio comparativo de la Influencia del estilo  
de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e  
Instituciones Pública*". INCI, 2008.
- Schein, Edgar. "*Cultura organizacional y liderazgo*". USA: Jossey Bass, 2002.
- Schvarstein, Leonardo. "La psicología social de las organizaciones "Copsi, 1999: 11.
- Zenger, y Folkman. "*Lider extraordinario*". Bresca, 2013.

## Anexos – Entrevistas a Profundidad

### Anexo 1

#### Entrevista a Profundidad e Historia de Vida#1

Entrevista a Profundidad

Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 26 mayo 2015

Lugar de la entrevista: Omnisbus BB

Nombre del Directivo: Santiago Buenanio

Años de Trayectoria Organizacional: 20 años

Profesión: Ingeniero Mecánico – Magister en Ingeniería Industrial

Edad: 44

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, Maestros, etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional

Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.
--------------	--

**Información General**

Cargo Actual: Director Manufactura

Área: Manufactura e Ingeniería

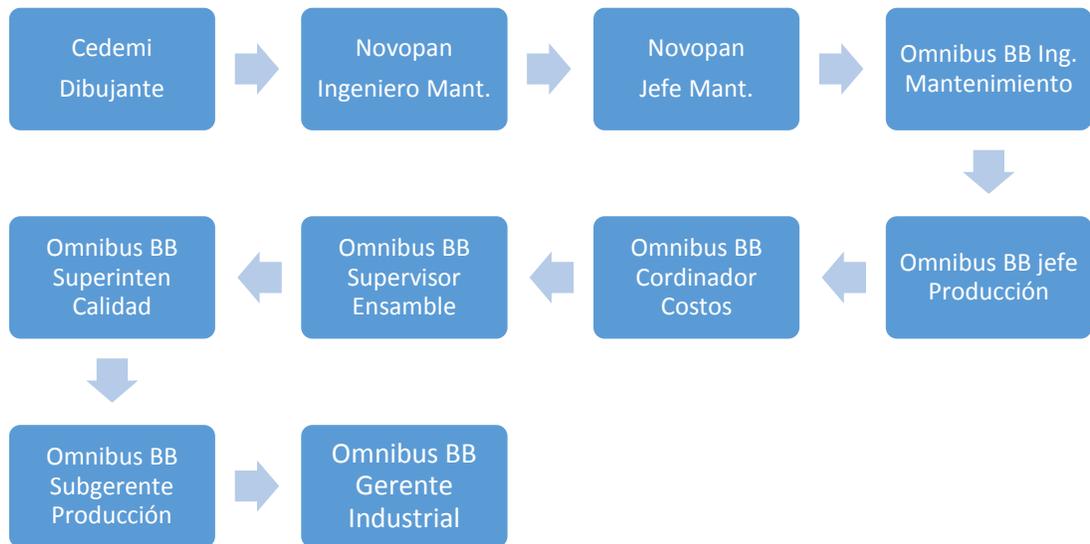
Organización: OmnibusBB

Tiempo en la compañía: 15 años

Número de personas a su cargo: 125

**Principales responsabilidades:** dirigir la operación de manufactura y crear un buen ambiente para trabajar con alta competitividad.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Novopan del Ecuador: adquirí el conocimiento de la ejecución, el aprender hacer la operación, esta es la base operativa que todo ingeniero debe tener. Esto me motivo a estudiar la maestría ya que me di cuenta que la parte técnica no era suficiente ya que tenía que aprender a administrar procesos industriales.
- OmnibusBB: superintendente de ensamble, logre implementar muchas ideas en función del bienestar de la gente, mejore sus condiciones de trabajo tanto físicas como psicológicas, me interesaba legítimamente satisfacer sus necesidades como personas. Bajamos el índice de accidentalidad, basándonos en la potencialización de las fortalezas de las personas y no juzgando sus necesidades. Mi estilo de liderazgo dio resultados impresionantes, la mejor calidad de la planta y cero accidentes en mi periodo.
- Gerencia Industrial: me permite ver de manera global el negocio, ser mucho más independiente y tomar riesgos.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Creación de equipos efectivos (ensamble)
- Generar empoderamiento y convicción, frente a mi liderazgo
- Mejor clima laboral de la compañía
- Un cargo no es un logro, el logro es haber hecho crecer a las personas a las personas que han estado en mi cargo.
- Haber reemplazado a uno de los mejores líderes de la compañía y haber superado sus resultados.
- El saber que yo estoy contribuyendo a la sostenibilidad del negocio y que mi gestión da resultados tangibles es una de las más grandes satisfacciones.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Dedico mi trabajo a Dios
- Tratar a las personas con respeto y amor

- Todas las personas pueden aportar no importa si la función es simple, esa persona es valiosa para la organización
- Ser practico, hacer las cosas más simples
- Gran parte de mis logros se los atribuyo a Telmo Martins, aprendí que el liderazgo es la búsqueda del bienestar del equipo

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Mario Caballero: pasión para trabajar
- Telmo Martins: estrategia
- Daniel Guevara: astucia política

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Esteban Proaño: ambición por llegar lejos
- Ignacio Bustamante: perseverancia, claridad para alcanzar la meta
- Mario Caballero: sentido de urgencia, retos agresivos y legitimidad

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Integridad
- Estrategia
- Trabajo duro
- Habilidad para comunicar
- Entusiasmo

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Carlos Vargas: líder de grupo juvenil, aprendí el valor de la lealtad a mí mismo
- Emma Armas: trabajar sin desmayar, nobleza por el trabajo y las personas
- Johanna Segura: superación y levantarse frente a los problemas y ver a los problemas como oportunidades
- Iván Vallejo: hacer lo que a uno le gusta

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Superación
- Pasión por lo que hacen
- Sentido de urgencia
- Equilibrio emocional
- Lealtad e integridad

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Estrategias para el trabajo en equipo
- Integridad
- Escucha
- Amar el trabajo

**¿Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo?**

Mi liderazgo se basa en la confianza en la medida que la gente confía en mí, alcanzare resultados, analizo y reconozco constantemente las fortalezas de las personas y las potencializo.

Soy un líder leal.

Me interesa de manera legítima las personas.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

**Nombre:** Santiago Buenanio

Objetivo: Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Procedencia**

Vengo de una familia muy trabajadora mi abuelo materno se dedicó a construir un imperio de propiedades que lamentablemente no disfruto ya que murió a muy corta edad, recuerdo haberlo visto tratando con respeto a sus trabajadores, fue un hombre justo y reconocido en la comunidad por su rectitud.

Mis abuelos paternos tuvieron doce hijos, pero aun en su escasez adoptaron cinco hijos más como si fueran propios, por lo tanto tenemos una familia muy numerosa.

Mi padre es un hombre firme, horado, muy estricto con sus hijos y cumplidor de las normas y principios a cabalidad, un tipo muy formal y trabajador que saco a su familia adelante como cabeza de hogar.

Mi madre digna ama de casa, mujer paciente, amorosa y con un objetivo muy claro:

Ver a sus hijos triunfando.

### **Niñez**

Felicidad absoluta, nunca sentí pobreza económica a pesar de que mis padres no tenían abundancia, supieron satisfacer mis necesidades y las de mis hermanos de una manera muy competente, siempre fui el preferido, mis hermanas velaron por mi bienestar, en la escuela a fui líder ya que me destacaba en los deportes y mi opinión siempre fu tomada en cuenta. Lo que más recuerdo es jugar en la calle con total libertad. En realidad la autoestima es el principal diferenciador entre una persona y otra

## **Juventud**

Estudie en el colegio de curas donde me inculcaron muchos valores y complementaron mi educación religiosa que ya la recibía en mi casa.

En una etapa de mi adolescencia no me rodee de los mejores amigos, aprendí a tomar me fugaba de clases y deje de hacer deporte para malgastar mi tiempo en vicios.

Sin embargo de esta experiencia aprendí muchísimo y decidí no hacer sufrir a mi mama ni desvelarla más y ser un buen hombre.

## **Estudios Universitarios y Carrera**

Estudie en la Universidad Politécnica del Ecuador, pensé que estudiar ahí ya era un seguro para mi vida “gran error”, a pesar de que me encanta mi universidad y me siento orgulloso pienso que dedique muchos años de mi vida simplemente a estudiar y me cerré a experiencias que la vida me podía ofrecer, fui representante de los estudiantes y consejo politécnico, mis compañeros confiaban en mí y luche constantemente para mejorar el trato que recibíamos en la universidad con el pretexto de que era una universidad exigente. No era el mejor estudiante pero si era el más práctico, encontraba soluciones rápidas y sencillas a problemas muy complicados.

Hoy cuestiono mis estudios, pienso que elegí eso simplemente por estatus y me pregunto tal vez puede haber sido un excelente psicólogo o periodista pero no me di la oportunidad de serlo.

## **Vida Actual**

Mi vida actual es triste, no logre mis objetivos planteados llegar hacer más de lo que hoy soy, hoy tengo retos importantes como ganarme la confianza de las personas que trabajan conmigo, sentirme apreciado y alcanzar objetivos organizacionales esos retos son los que motivan día a día a superarme y salir adelante.

Mis desmotivaciones laborales influyen en mi familia creo que debería mejorar ese aspecto para no contagiar mi frustración a mi familia.

Necesito ser más humilde y aceptar que hasta aquí llegue organizacionalmente.

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

Lealtad

Fe

Confianza

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Escuela pública: aprender a vivir con la diversidad, haber al ser humano igualitariamente y que las capacidades de las personas no están dadas por su dinero.

Colegio: retiro espiritual, este acontecimiento marco mi vida porque aprendí a orar y a comunicarme con Dios.

Ingresar a trabajar a Omnibus BB, me otorgó confianza en mí mismo.

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Generar confianza en el equipo de ensamble, cuando tome el equipo era un equipo lleno de miedo y que agachaba la cabeza, logre que ellos confiaran en sí mismo y llegaran a ser el equipo más competente de la compañía.

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 2

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 2

Entrevista a Profundidad

Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 30 de Mayo de 2015

Lugar de la entrevista: Francisco de Albornoz N9273. Domicilio.

Nombre del Directivo: David Ermel Villalba Manzano

Años de Trayectoria Organizacional: 17 años

Profesión: Ingeniero Mecánico

Edad: 39

Nacionalidad: Ecuatoriano

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.

Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

### **Información General**

Cargo Actual: Gerente de Calidad y Confiabilidad

Área: Calidad

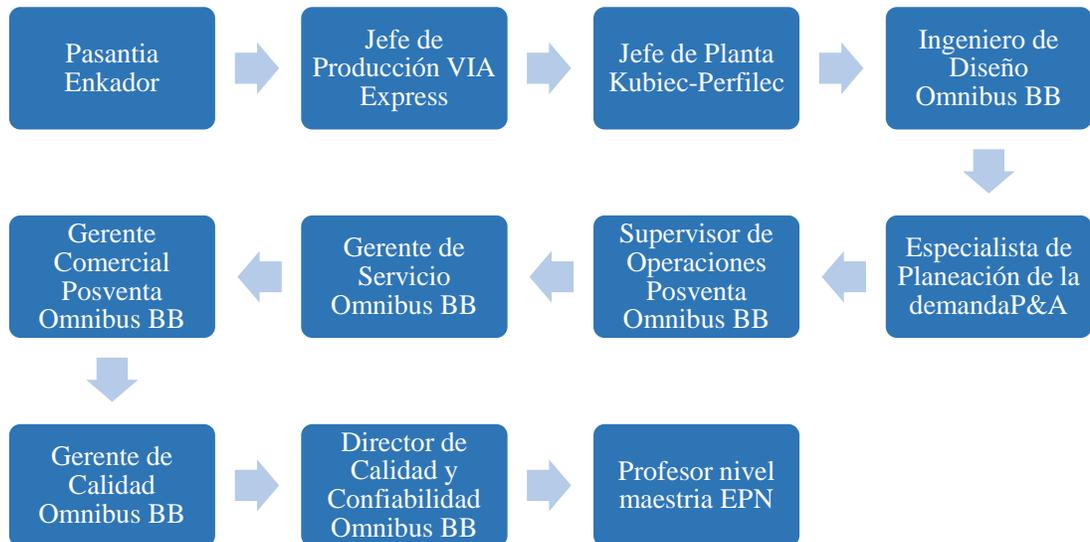
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 13 años

Número de personas a su cargo: 65

**Principales responsabilidades:** Dirigir, orientar, planear, organizar, controlar las acciones que garanticen la gestión de Calidad en la cadena de valor de la industria automotriz, que involucra los shops de producción y ensamblaje de vehículos Chevrolet en la compañía Omnibus BB, fuentes de materiales CKD, proveedores y red de concesionarios; generando condiciones para un negocio sustentable a largo plazo financiera, operacional y comercialmente.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y**

**¿Por qué?**

- El desempeñar varios cargos en diferentes áreas organizacionales (Producción, Comercial, Logística, Ingeniería, Calidad) me ha permitido lograr un conocimiento de toda la cadena de valor de una empresa, con lo cual se genera estrategias en los conceptos financieros, comerciales, operacionales, recursos humanos y legales.
- En el área comercial, el hecho de tener contacto con personas de todos los niveles económicos, académicos y socio-culturales en la red de concesionarios, me permitió desarrollar la competencia de Relaciones Interpersonales adaptando el discurso y comportamiento en función de las necesidades.
- Además de liderar grupos grandes de personas, el ser catedrático me ha permitido complementar mi formación, desarrollando paciencia y guía para lograr desarrollar talentos, además de cuidar del personal. La comunicación clara y directa es indispensable.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Desarrollo de talentos.
- Resultado de la encuesta de Clima Laboral con un WoC 100%.
- Record del indicador DRR (Direct Rin Rate), 96,5% de eficiencia
- Full conformance en monitorias de GCA y auditorias ISO
- Diseño e implementación de incentivos comerciales para la fuerza de venta externa.
- lanzamiento de programas de kits de mantenimiento y reparación.
- desarrollo comercial de clientes flotistas.
- crecimiento del 18% en la ventas de repuestos 2012.
- participación en el despliegue del programa comercial puesta a punto.
- record de venta de repuestos y rentabilidad.
- Mejora del índice de satisfacción del cliente – csi posventa de 55% a 65.2%.
- Incremento del índice de retención del cliente de 39.1% a 39.7% con el incremento de 30.000 órdenes de trabajo adicionales.
- desarrollo del programa gente Chevrolet enfocada en la satisfacción del cliente, basado en la Creación de una Cultura de Servicio.
- Creación de la escuela de servicio, en alianza estratégica con la USFQ, enfoque Comercial para cargos de contacto con el cliente.
- Alianza con la UIDE Guayaquil para lograr cursos de especialización Técnica de mano del Centro de Entrenamiento Chevrolet.
- Implementación de programas para estudio del clima laboral en la red de concesionarios, análisis 360 grados y diagnóstico de desempeño y liderazgo.
- Estrategia de programación de citas y mejora del desempeño de callcenter en la red de concesionarios Chevrolet. Administración de Lead'it y Base de Datos.
- Implementación de programas con enfoque a la mejora de satisfacción al cliente e incremento de la retención: 6S, Compuertas de Calidad, Trabajos de Taller estandarizado, procesos de Administración de Garantías, capacitación para Gestión de Talleres de Colisión, herramienta MysteryShopper.

- Implementación de la herramienta SDM (ServiceDevelopment Management) en Concesionarios estratégicos.
- Soporte al desarrollo del negocio de flotas en alineación ventas-posventa y lanzamiento del programa Chevrolet corporativo.
- Lanzamiento del programa de competencias Chevrolet racing, dirigida a técnicos mecánicos para identificar conocimientos teóricos – prácticos.
- Consolidación del Área de Servicio de Omnibus BB.
- Re-estructuración del área de SupplyChain mediante la especialización de funciones.
- Incremento del nivel de servicio de 82% a 95% mediante el enfoque en la disponibilidad de ítems A y B y Planificación Segmentada.
- Reducción de los costos logísticos en un 35% con enfoque en la optimización de fletes aéreos y uso de espacio en fletes marítimos.
- Implementación del programa de capacitación para la Red de Concesionarios en Planificación de la Demanda y Lectura de Catálogos de Partes.
- Incremento del margen de contribución en 6 puntos mediante la optimización de procesos logísticos y reducción de costos.
- Negociación con las fuentes asiáticas logrando precios especiales (SPA) para repuestos estratégicos.
- Reducción de la obsolescencia en 1000% (de 1 millón de dólares a 45 mil dólares).
- Creación de un catálogo electrónico de partes locales.
- Participación en la elaboración de planes estratégicos para la mejora del Servicio y de Rotación de Inventarios.
- Participación en el proyecto Quick Wins para la Administración de Inventarios.
- Instructor de lectura de catálogos para las fuentes Suzuki y componentes locales.
- Elaboración, verificación y validación de cambios de ingeniería de fuentes Isuzu y Suzuki.
- Desarrollo de bases de ingeniería para la integración de componentes locales.

- Validación y homologación de componentes locales
- K'USER sistemas SLIM-V (Oracle) y SAP (Omega).
- Creación de números de partes en los sistemas SLIM-V y SAP.
- Coordinación el proceso de creación de modelos en SAP.
- Capacitación sobre creación de ECN (Eng. ChangeNotice) Colombia, Chile y Venezuela.
- Participación en proyectos de nuevos modelos: Corsa Evolution, LuvDiesel, FaceLift Grand Vitara, Vitara 16 V, Luv D-Max, FTR volado corto.
- Coordinación y cuantificación índice de ahorro 1%.
- Optimización de la planificación de producción.
- Planificación de logística, planificación de mantenimientos, administración de recursos económicos, optimización de procesos productivos.
- Reducción de descuadre de inventarios.
- Planificación de logística, planificación de mantenimientos de maquinarias y equipos; Administración de recursos económicos y recursos humanos.
- Creación y desarrollo de nuevos productos: correas C60, tubo perfilec, ancho útil techo metálico.
- Participación en mantenimientos generales de generadores eléctricos, calderas, carriers, compresores, bombas, etc.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Positivismo y entusiasmo por los retos.
- Trabajar en forma ética, leal a mis principios y valores, sin atentar contra la dignidad de las personas.
- Planificación con visión a futuro.
- Enfoque en los pocos vitales.
- Desarrollo de estrategias en los aspectos comerciales, financieros, operaciones, y legales.
- No temer a la competencia, si a la incompetencia.
- No tener tolerancia al bajo desempeño.
- Desarrollar a las personas, ser humano.

- Entender que los logros son del equipo, los fracasos del jefe.
- Separar los temas laborales de los personales.
- Equilibrio vida-trabajo.
- Preparación académica.
- Aprender lo bueno de los referentes (líderes, compañeros, subalternos).

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Los logros son del equipo, los fracasos del jefe.
- No perder la compostura, ser sereno para una mejor toma de decisiones.
- Visión de negocio, mirar los dólares en todo lugar.
- Me enseñaron a tener enfoque en los resultados pero sin pasar sobre los demás.
- Enseñanzas de como modular las presentaciones y/o discurso dependiendo del auditorio.
- Cuidado de la imagen (física, emocional, corporal).
- Una clave del éxito es el buen relacionamiento interpersonal.
- Entender que en los detalles se pierden cosas importantes.
- Prudencia al hablar de los demás y con quien se lo hace.
- No se administra personas sino egos.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

Puedo mencionar muchos, desde los profesores del colegio incluso hasta los actuales.

- Ing. Gonzalo Arias: Me enseñó hacer un plan de visión de futuro a 5-10-15 años, siendo universitario. Además de que los logros son del equipo y los fracasos del jefe. Fue mi profesor y director de tesis.
- Ing. Henry Yandun: Enfoque en los aspectos comerciales, financieros, operacionales y legales.
- Jaime Gil: Como hacer presentaciones según el auditorio. Aprovechar los 5 minutos de fama.
- Paul Vargas: amistad, lealtad, compañerismo.
- Esteban Acosta: Tener paciencia, tenacidad por los resultados, explotar lo mejor de cada persona.

- Jeff Cadena: me mostro que puedo dar más de lo que una persona puede, sin llegar a impacientarse sino divirtiéndose.
- Fernando Agudelo: Positivismo y buen humor.
- Juan Landázuri: estrategia, seguimiento a la gestión.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Relaciones interpersonales.
- Visión de futuro.
- Estrategia.
- Adaptabilidad al cambio.
- Prudencia.
- Positivismo.

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Líderes barriales: aquellos que sin un cargo importante en una empresa o formación académica superior, son perseverantes en lograr mejoras para la sociedad.
- Amigos/compañeros: cada persona tiene competencias únicas, es importante identificarlas y ver la parte positiva, la cual puede agregar a la formación de cada persona.
- Familiares: por su tenacidad y orgullo.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Desinteresados: Dar sin interés de lograr algo a cambio.
- Positivismo, no se rinden ante la adversidad.
- Aspectos varios, como el humor, la prudencia, la amistad desinteresada o incluso interesada, imagen.

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Planificación estratégica.
- Visión de futuro.

- Balance Scorecard.- Comercial, Financiero, Operacional
- Relaciones interpersonales.
- Equilibrio vida-trabajo.

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Planificación estratégica y Visión de futuro.
- Balance Scorecard.
- Relaciones interpersonales y astucia política
- Equilibrio vida-trabajo.
- Formación de talentos, acompañamiento, ser directo en el feedback, pedir feedback.
- Seguimiento: definir actividades, responsables y fechas.
- No ser rencoroso ni resentido, solo pensar en el futuro

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre David Ermel Villalba Manzano

Objetivo: Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Procedencia**

Hijo de madre soltera, no conocí a mi padre, soy adoptado por mis abuelos.

Tengo 3 hermanos y 5 hermanas (incluye mi madre biológica).

Nací en Cevallos, Tungurahua, en una zona rural.

### **Niñez**

Los primeros 5 años me críe en el campo.

La escuela la desarrollé en Ambato.

Considero fue una niñez bien vivida, con mucha libertad y aprendizaje, relacionamiento social diverso, testigo de la pobreza extrema y las comodidades que dan el dinero.

También víctima de la discriminación y por lo tanto fortalecimiento de mi carácter.

### **Juventud**

Confirmación del carácter.

Mentalidad multi disciplinaria.

Formación del liderazgo (directivo estudiantil, cuadro de honor de alumnos).

Balance entre el estudio y el relacionamiento social.

Defensor de los menos afortunados.

### **Estudios Universitarios y carrera**

Vivencia de dificultades económicas y testigo participe de la abundancia que otorga el dinero, esto debido a mi situación económica y el ser compañero de personas con excelente posición económica.

Entender que el fin justifica los medios, pero jamás hacer de menos a otro.

Pasión por los negocio (vendía lo que sea para poder estudiar, una vez revendí un esqueleto).

Acreedor de beca estudiantil.

Liderazgo formal.

Visión de futuro, capacidad personal.

### **Vida Actual**

Equilibrio vida-trabajo, ningún logro laboral compensaría el fracaso en el hogar.

Energía, positivismo.

Tremendamente humano.

Poca tolerancia al bajo desempeño pero formador de talentos.

Disfrutar y celebrar los éxitos ajenos y propios.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

Lealtad, honradez, sinceridad. ( Integridad)

Adaptabilidad al entorno, a la situación.

Estudiante incansable.

Misión de enseñar a otros.

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

A lo largo de la vida, encontré personas detractoras o que me han discriminado, especialmente hasta el colegio. Eso reforzó mi carácter de persistencia. Todo es posible, no hay excusa para no alcanzar el éxito o el objetivo que una persona se proponga.

Nací en provincia, nunca debemos olvidar nuestros orígenes, debemos sentirnos orgullosos de ello.

No discriminar a las personas.

Celebrar y compartir los logros.

No siempre hay que decir a los demás lo que quieren escuchar, hay que ser muy asertivo al momento de comunicarse, decir lo que pienso pero sin herir.

Aprender a leer el lenguaje corporal, lo cual permite identificar quienes son sinceros y quiénes no. No confiar en todos ni creer todo lo que dicen. Hay que darse la oportunidad de escuchar las dos versiones.

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

En el colegio como líder estudiantil, en muchos casos defensor de otros a quienes les discriminaban.

En la universidad, representando a los compañeros de curso.

Líder barrial y deportivo.

En temas laborales, representante de los equipos a cargo.

Catedrático, aporte social enseñando las competencias que requiere un profesional (aparte de lo académico).

Muchas gracias por su Colaboración.

### Anexo 3

#### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 3

Entrevista Estructurada

Influencia del liderazgo en el desarrollo de carrera

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 26 mayo

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Romel Guerra

Años de Trayectoria Organizacional: 15 años

Profesión: Contador

Edad: 40

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a lo largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional

Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.
--------------	--

### Información General

Cargo Actual: Contralor

Área: Finanzas

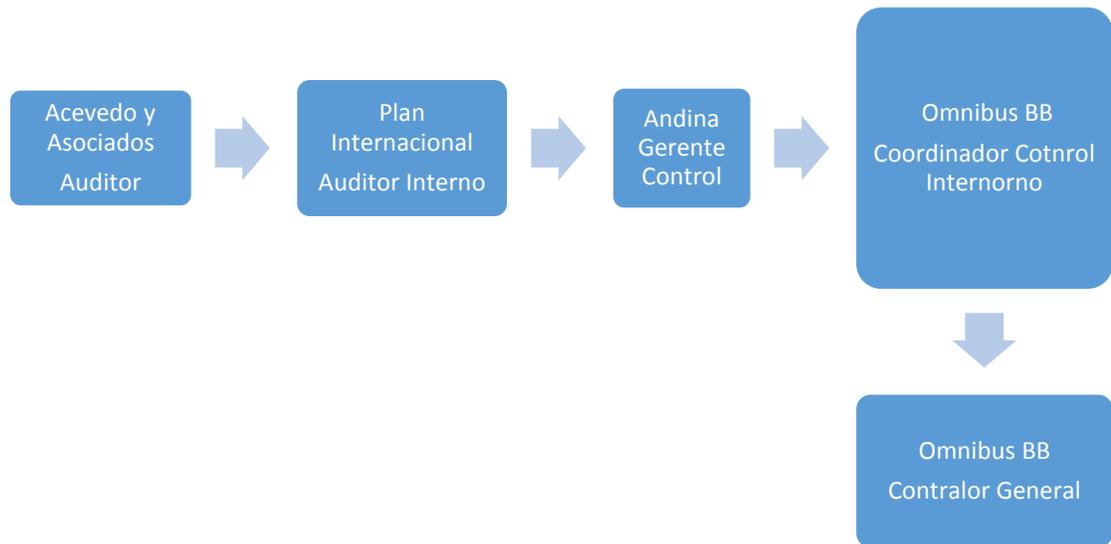
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 15 años

Número de personas a su cargo: 21

Principales responsabilidades: cumplimiento contable, tributario, corporativos

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y¿Por qué?**

Plan Internacional me permitió desarrollar competencias relacionadas al desarrollo de gente, ya que una de mis principales responsabilidades fue la capacitación, y el conocimiento de varias culturas.

La Gerencia Andina de Control Interno me permitió mirar las diferencias en las motivaciones que se tiene entre países.

La interacción con el personal y el uso de herramientas técnicas de administración de personal me ha permitido un mejor entendimiento de la dinámica de las personas.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

Ser entrenador de Auditores Certificados a nivel mundial.

Haber logrado un reconocimiento a nivel sudamericano por el desarrollo técnico del equipo de Control Interno en Ecuador.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

Preparación constante y profesional.

Introducir lo que aprendo en el quehacer diario.

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

Ayudándome a definir mi trayectoria profesional en la compañía.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

Luis Gaitán: Me ayudo y me apoyo mucho en mi carrera como auditor interno, dándome las oportunidades en el momento adecuado.

Juan Gabela: Me permitió visualizar mi carrera adecuadamente.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

Preocupación genuina por el desarrollo de la gente.

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Sobre todo mis profesores universitarios.
- Qué características han mostrado tener estos líderes informales.
- Mucho conocimiento técnico.
- Capacidad de influenciar en todos los niveles.

- Integridad y confianza.

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Empoderarme.
- Hacerme preguntas constantemente y dejarme hacerme cargo de mis propias decisiones y sus consecuencias.
- Innovar, cambiar, permitirme e impulsarme a tomar riesgo.
- Facilitar mi desarrollo, horarios flexibles para estudios.
- Hablarme yodo el tiempo en inglés, eso me exigió dominar el idioma.

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

Mi estilo es flexible. Se adapta a las necesidades y el momento que necesite la compañía

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Romel Guerra

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Procedencia**

Vengo de una familia muy emprendedora a pesar de ser humildes, mi mamá tiene una escolita al Sur de Quito en donde a más de enseñar la parte académica, educa a los niños en valores. Mi mamá una persona muy idealista, muy motivadora, siempre buscando como trascender no solo en su familia sino en la comunidad. Mi familia ha salido a delante gracias al trabajo y dedicación, cada dólar ganado de manera honrada y esforzada. Tengo una hermana, que es mi mejor amiga, siempre nos hemos compartido todo, por la influencia de nuestros padres. Totalmente convencidos que la educación cambia realidades.

### **Niñez**

Una niñez muy feliz, con el cariño de mis padres, destacado siempre en los estudios, no podía ser de otra forma si mi mamá todos los días me impulsaba a leer y a conocer, no desperdiciar el tiempo viendo cosas vanas en televisión. Jugaba mucho, aunque para mí no era tan fácil hacer amigos, construía relaciones duraderas, mi grupo de amigos de la escuela hasta hoy los conservo.

### **Juventud**

Busque grupos de ayuda social vinculada a la educación, en la parroquia ayudaba a los jóvenes y niños en tareas dirigidas, eso me motivaba a seguir superándome en mis estudios y actualizar mi conocimiento a la final, otros dependían de lo que yo les podía enseñar.

Una juventud tranquila, sin vicios, sin grandes preocupaciones, siempre apegada a mi familia y a mis estudios.

### **Estudios Universitarios y carrera**

Siempre me alinee a los números, me gustaba tener el control de lo que pasaba y saber que estaba pasando. Decidí estudiar Contabilidad y Auditoría, y creo que fue una buena decisión,

porque me ha ido bien, me considero un buen profesional y me gusta lo que hago. Estudie, en la universidad Católica, valorando cada día de clases el valor económico que pagaba, así que no desperdiciaba ni un solo instante. Luego, estude un MBA, para ampliar mi visión sobre los negocios y organizaciones, aquí conocí profesionales de otras ramas, que también me enseñaron que la parte financiera es el resultado muchas cosas una de ellas y la más importante, el talento humano.

No pare de estudiar y seguí un programa de desarrollo para directivos en el “IDE BUSINESS SCHOOL”, Donde me enriquecí de varios conocimientos de vanguardia en la gestión de empresas y en el que también pude aportar con mi criterio profesional.

### **Vida Actual**

Casado, Dos niños pequeños. Dedicado 100% a la familia

Mi carrera sigue siendo importante, mi desarrollo sigue siendo mi prioridad sin embargo hoy estoy dedicado a formarme como padre. Es una etapa de aprendizaje necesaria para la vida.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

Familia, Desarrollo profesional.

Estilo de vida dedicado a la familia y su desarrollo. Dedicado al deporte unas 3 o 4 horas por semana.

Alcanzar resultados con la gente y para la gente.

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Colegio y Universidad. La influencia de las personas que se acercaron a mí en el colegio y la universidad fue muy importante. Me permitieron definir lo que buscaba profesionalmente. La importancia de la educación, nunca dejar de estudiar e incrementar el saber ya que este amplía la realidad y multiplica las oportunidades.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 4

### Entrevista a Profundidad e Historia de Vida# 4

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 24 mayo

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Issac Bonilla

Años de Trayectoria Organizacional: 18 años

Profesión: Ingeniero Mecánico

Edad: 42

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Gerente de Calidad

Área: Manufactura

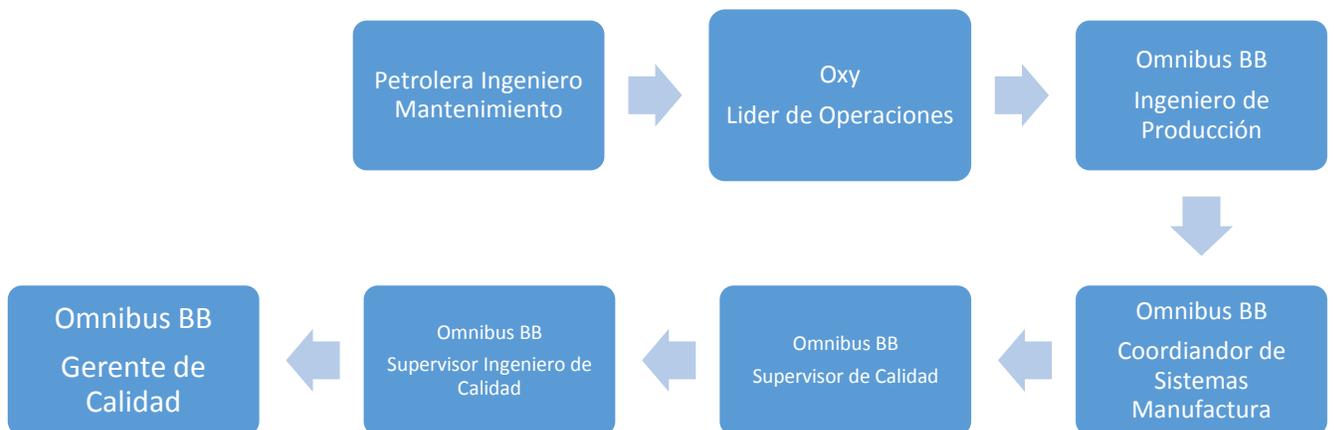
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 16 años

Número de personas a su cargo: 5

Principales responsabilidades: garantizar la satisfacción del cliente en el ámbito técnico del producto y entregar productos confiables.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y**

**¿Por qué?**

- Ingeniero de campo: me di cuenta que ese tipo de trabajo no era para mí la cultura organizacional no iba con mi forma de ser y esta experiencia permitió abrir mi camino profesional.

- Coordinador de Sistemas Manufactura: pionero en la implementación del sistema global de manufactura, logre implementarlo y su funcionamiento hasta el día de hoy.
- Gerente de Calidad: me ha permitido concientizar sobre el valor que tiene el cliente y llevar a la práctica “el cliente es lo más importante”, agregando valor a la compañía contado con un equipo consolidado y con deseos de mejorar.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Satisfacción del cliente: mejoramiento de los indicadores de satisfacción al cliente en un noventa por ciento.
- Implementación del GMS.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Aprender del sistema
- Auto motivación
- Empoderamiento
- Libertad
- Conocimiento
- Auto aprendizaje
- Darle un propósito a lo que hago
- Conocimiento de la compañía

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Evaluación constante
- Me ha permitido cuidar mi desempeño y mantenerlo
- La retroalimentación es una herramienta básica en el desarrollo de personas

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Mario Caballero: me abrió las puertas y me guio, fue un líder transformador fue un líder de la compañía. Con su visión y experiencia me dejó conocimientos y me enseñó herramientas de gestión, que fortalecen mi desempeño profesional, impulso en mis buenos hábitos de trabajo como el control y el seguimiento.
- José Iglesias: disciplina y orden, cumplir con lo ofrecido

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Trabajadores
- Persistentes
- Inteligentes
- Disciplinados
- Enfocados a resultados
- Aprovechan las cualidades de otros

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Padre: él es mi líder ya que impulso en mí la necesidad de superarme de siempre ser mejor y ser responsable en todo ámbito.
- Esposa: capacidad de análisis razonar antes de actuar - inteligencia emocional.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Cautos
- Prudentes
- Íntegros
- Inteligentes

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Autodisciplina
- Planificación

- Motivarme para aprender
- Libertad e independencia
- Confianza en mi

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Liderazgo basado en lo técnico
- Comunicación constante y clara
- Motivar a que las personas piensen
- No darles solucionando ni haciendo su trabajo
- Crear una cultura de aprendizaje y mover las fichas de manera estratégica.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Issac Bonilla

Cargo Actual: Supervisor de Confiabilidad del Producto

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

Descendencia

Mi papá nació en Salgolquí y mi mamá es de Otavalo. Una familia con posibilidades económica limitada, mis padres han trabajado desde muy jóvenes, mi padre militar y mi mamá dedicada al hogar. Mi padre sinónimo de la solvencia económica en casa y mi madre la solvencia emocional. Soy el hijo intermedio de entre dos hermanas, mi hermana mayor es ama de casa y mi hermana menor trabaja en la Contraloría General del Estado.

Crecí en el barrio La Gasca.

**Niñez**

Jugando, feliz, descompilado, lleno de energía. Donde no me interesaba ni comer solo jugar. NO era muy buen estudiante siempre le di prioridad al juego y a mis amigos. Sin embargo me esforzaba por sacar buenas notas pero si no me sacaba la verdad es que no me importaba.

**Juventud**

Me gradué en el Colegio Militar, por la profesión de mi padre todo el tiempo cambiaba de colegio, sin embargo eso nunca me molestó, me acostumbre a conocer gente nueva, lugares nuevos y aprendí a adaptarme rápidamente. Siempre tuve inclinación por las matemáticas, me gustaba analizar y calcular. Aunque no tenía las mejores notas, no era el vago de la clase. Me consideraba malo para estudiar y bueno para aprender. Me rodee de gente buena y con las que me divertía mucho, haciendo deporte, saliendo a los centros comerciales e incluso estudiando.

## **Estudios Universitarios y carrera**

Estudié en la ESPE, sabía que era bueno para una carrera técnica, pero no sabía con certeza para qué. Decidí estudiar Ingeniería, el Pre politécnico fue una etapa muy difícil, me di cuenta que estudiar es necesario, que dedicarse es importante si quería pasar. Sin embargo a pesar de mi esfuerzo perdí el primer año. Ahí es cuando decidí estudiar sin casarme y dedicar mi tiempo y esfuerzo a los estudios.

Mi carrera es lo más valioso que tengo, eso me ayuda a traer el alimento a la casa y sobre todo a desarrollarme como profesional. Estudie Ingeniería Mecánica, soy el primer ingeniero en mi familia por lo tanto como he influenciado en ellos.

## **Vida Actual**

Es una vida muy ocupada, llena de compromiso con mi familia y mi trabajo. El celular es uno de mis peores enemigos, el trabajo sin querer llega a la hora que sea a través de mensaje y lamentablemente todos son urgentes. Trato de equilibrar mi vida personal con mi trabajo, pero siempre tiendo a otorgarle más tiempo a mi trabajo. Mi trabajo me emociona, me apasiona, me recuerda que soy útil y capaz de hacer cosas importantes. Aun que recuerdo con nostalgia aquellos tiempos en que no me importaba comer por divertirme y hoy comer es la diversión.

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Honestidad
- Caminar hacia delante
- Superación
- Trabajo en equipo

## **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Romper con una novia. Fue un dolor interno muy grande, por un largo tiempo me sentí derrotado. Incluso después de casarme. Hoy ya no es un problema, recuerdo aquella relación con optimismo y como un aprendizaje. El romper con ella, me enseñó a que nada es para siempre, que todo puede ser transformado y siempre algo vendrá para mejor.

El casarme sin duda, es un acontecimiento importante, me enseñó a compartir, a ver las cosas como un fin común. Y que el amor no solo es un sentimiento sino una decisión de vida.

**Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Ver al cliente como lo más importante, no solo porque es un lema comercial bonito, sentir la pasión por satisfacer al cliente y hacer todo para lograrlo. Cambiar esa visión en la gente que trabaja en planta, que produce y produce sin una razón de ser, olvidándose del cliente, fue y es un gran reto.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 5

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 5

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 1junio 2015

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Dayra Ayala

Años de Trayectoria Organizacional: 16 años

Profesión: Ingeniería Comercial CPA

Edad: 36

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Tesorera

Área: Finanzas

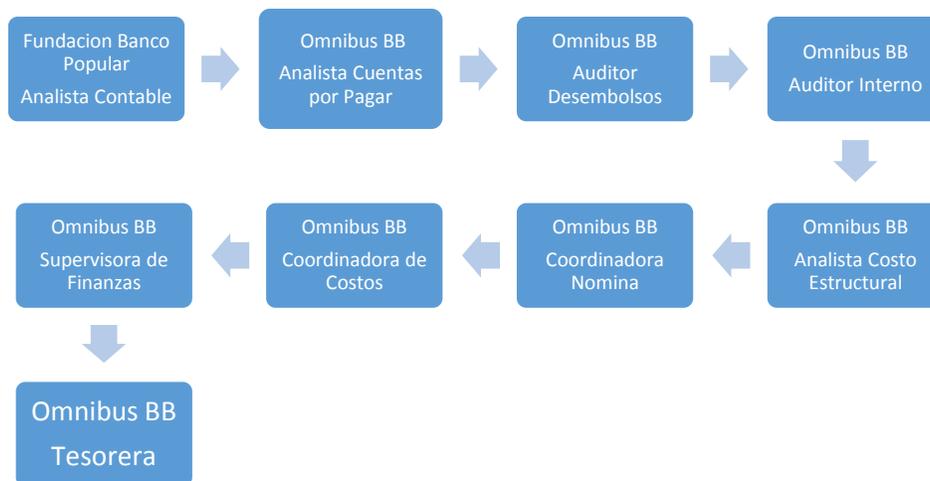
Organización: Omnibus

Tiempo en la compañía: 14 años

Número de personas a su cargo: 3

Principales responsabilidades: Administración del dinero y planificación de la caja.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Coordinadora de Nómina: logre consolidar el equipo identificando las cualidades de las personas y logrando la adaptación de las mismas.
- Coordinadora de Costos: desarrollo de habilidades técnicas y estratégicas, saber llegar a otras áreas y vender otras propuestas, convencer a otras personas incluso en niveles ejecutivos de que la gestión de cotos es importante.
- Tesorería: generar ideas, dejar de lado la operatividad y proponer cambios, desarrollando habilidades de innovación y creatividad.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Involucramiento de RRHH en el área de finanzas, la gente se siente integrada como una sola compañía.
- Negociación exitosa con bancos para logra financiamiento con vehículos.
- Cumplir con las expectativas y objetivo de la corporación.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Conocer a las personas
- Visión de negocio
- Compromiso, que la empresa sea como propia
- Dar un valor agregado

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Retroalimentación constructiva y correcta: te abre los ojos y te permite mejorar.
- Empoderamiento: dar responsabilidades con poder de decisión.
- Cercanía: genera confianza.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Miajil Soria: retroalimentación, calidad humana y autenticidad.
- Francisco Larrea: aprendí la capacidad de relacionarse para llegar a los líderes de alto nivel, me di cuenta que es importante también llegar a los niveles bajos para crear compromisos algo que él no lo hacía.
- Roberto Martin: soñar con los objetivos y no poner obstáculos, estratégico en la comunicación y astuto para alcanzar lo que busca.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Compromiso
- Resultados
- Astucia política

- Visión de negocio
- Estrategia
- Confianza

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Tío: él es un mito en mi familia es nuestra referencia de emprendimiento.
- Padre: lealtad, firmeza, compromiso y cumplir con lo que se ofrece
- Prima: mirar el entorno y saber cuáles son las personas claves que te impulsaran, la importancia de las relaciones y mantenerlas en el tiempo.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Resultados
- Coraje
- Estrategia
- Capacidad de llegar a la gente

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Dar y recibir confianza
- Comunicación
- Conversar abierta y honestamente
- Cuestionarme constantemente
- Compartir experiencias de vida

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Enfoque a resultados sin dejar de lado a las personas, comunicándome de manera sincera, compartiendo experiencias y brindando retroalimentación constructiva, ayudándoles a visualizar su entorno y que salga de la misma persona el deseo de superación, crear lazos y relaciones con equipos y otras direcciones.

## Formato Recolección datos Historias de vida

Nombre: Dayra Ayala

Cargo Actual: Tesorera

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Vengo de una familia de padres maestros de profesión, somos tres hermanos y yo soy la mayor, mis padres trabajaron muy duro para podernos educar y darnos lo mejor, mi madre es hija única y mis abuelos murieron cuando ella tenía diecisiete años por lo tanto mi familia por parte de mama está casi erradicada.

Por el lado de mi padre, tengo dos tíos y siete primos, con los cuales tenemos una buena relación.

### **Niñez**

Tuve una niñez muy apegada a mis hermanos en especial con mi hermano menor, cuando era niña me destacaba en la oratoria y participe en algunos concurso intercolegiales, al ser la hija mayor siempre tuve mayor responsabilidad en la casa pero no descuide mi rol de niña.

### **Juventud**

Una juventud muy estable, preocupada por mis estudios y los de mis hermanos, a una corta edad empecé a trabajar como ayudante de odontología así que después del colegio salía directamente a mi trabajo.

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Mi padre me dio la muy buena noticia que tenía un fondo de ahorro para mi universidad y que podía estudiar en la Universidad Católica para lo cual decidí estudiar Contabilidad y Auditoría ya que siempre fui hábil para los números y las matemáticas, me encanta mi profesión y me considero buena en lo que hago.

## **Vida Actual**

Estoy casada y en búsqueda de tener un bebe, quiero fortalecer mucho más mi situación personal al consolidar mi matrimonio con la llegada de un hijo, mi trabajo es uno de mis pilares más importantes en mi vida por lo tanto entrego mucha dedicación y entrega.

Adicionalmente hay que trabajar muy duro para pagar la hipoteca de la casa y solventar los pagos de la casa, mi esposo es mi apoyo incondicional

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

Lealtad

Integridad

Preocupación por otros

## **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Accidente de tránsito: este acontecimiento fue un golpe muy duro para mi familia, a pesar que no hubo víctimas mortales mi hermano tuvo lesiones muy graves en su columna vertebral y a raíz de eso mi familia se convirtió en un solo cuerpo, todos esforzándonos por apoyar a mi hermano y padre en los gastos.

Mi matrimonio y adquirir un compromiso leal para toda la vida.

## **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Cuando tome el equipo de nómina era un equipo totalmente desintegrado y desmotivado, empecé mejorando el proceso y luego trabajando en la actitud de las personas.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 6

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 6

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 28 agosto 2015

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Cristina Ordoñez

Años de Trayectoria Organizacional: 15 años

Profesión: Comunicadora – Maestría Responsabilidad Social

Edad: 38

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Directora Responsabilidad Social

Área: Comunicación

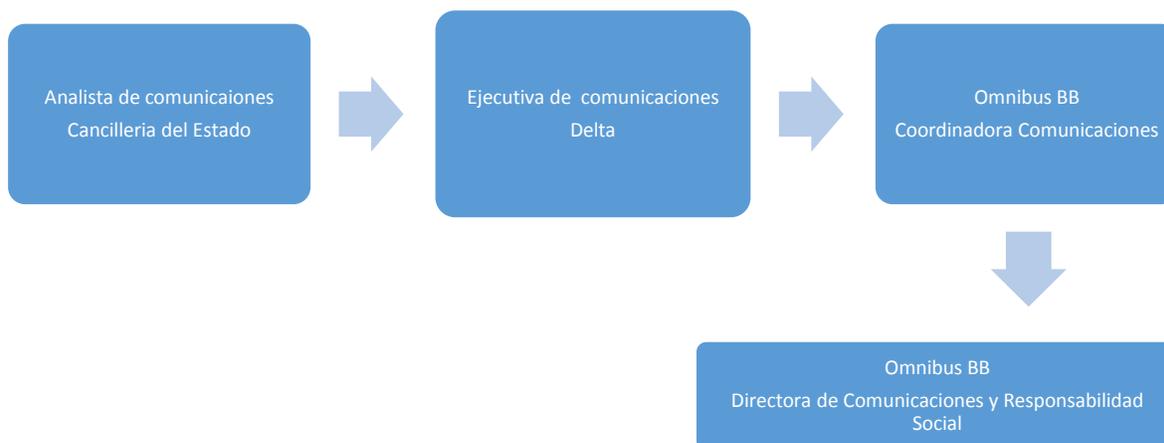
Organización: Omnibus

Tiempo en la compañía: 13 años

Número de personas a su cargo: 5

Principales responsabilidades: Diseñar e implementa la estrategia de Comunicación Organización y Responsabilidad Social.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Cancillería del Estado: Fue mi primera experiencia laboral formal, en que me pude relacionar con medios, protocolos y eventos, en donde ya veía mi profesión en la práctica, este trabajo fue crucial porque me enamore de mi carrera, ratifique que es lo que quería hacer durante toda mi vida.
- Ejecutiva de Comunicaciones en DELTA: Me asignaron a los clientes más importantes, eso me permitió valorarme a mi misma y adquirir seguridad. Era un reto difícil pero lo hacía muy bien. Sin duda incremento mi autoestima.

- Coordinador de comunicaciones en Omnibus BB: Yo, cree el departamento de comunicaciones y relaciones públicas, construí un equipo de trabajo, pero más allá de eso posicione la importancia de una estrategia de comunicación y relaciones públicas en una empresa automotriz.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Modernización del área en cancillería. Aquí tuve la oportunidad de instaurar una sala de prensa, con última tecnología en comunicaciones y medios de audio visuales. Fui la encargada desde la aprobación de la propuesta hasta su edificación y uso.
- Desarrollo de equipos, las personas que han trabajado conmigo se han desarrollado, hoy ocupan cargos importantes, por ejemplo tuve un pasante que hoy tiene su propia empresa de publicidad.
- Crear redes de contactos sólidas y relaciones interpersonales duraderas.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Confianza en mí mismo
- Construir relaciones
- Aprender de otros
- Amar lo que hago
- Potencializo mis fortalezas

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Me han brindado su confianza, de tal manera confían en mí.
- Frontalidad, han sido frontales y directos al momento de retroalimentarme.
- Me han formado, preocupándose por mi desarrollo no solamente por mi desempeño.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Marjori Ulloa: Me dio tiempo y atención, no le importaba cuanto tiempo tenía que sentarse conmigo hasta que yo saliera convencida de lo que tenía que hacer. Siempre estaba pendiente de mí, observándome y luego con prudencia me retroalimentaba.
- Isabel Ortiz: Con ella perdí el miedo a las personas que ocupaban cargos altos, entendí que un presidente ejecutivo de una multinacional antes de tener ese cargo fue persona y que debía tratarlos como tal, como “Seres Humanos”.
- Cristina Almeida: Ella para mí fue un líder muy negativo, me veía como su subordinada, asumía que yo no podía sin antes preguntarle, no me escuchaba y siempre estaba ocupada para mí. Sin embargo a ella le debo algo, muy importante en mi carrera; al tenerla como jefa decidí que tenía que salir de esa empresa, que yo era tan culpable como ella de mi situación y tome el riesgo y salí, convencida de que yo valía mucho y que no podía seguir siendo oprimida de esa manera.
- Fernando Agudelo: Uno de los mejores Líderes que he tenido en mi camino profesional. Un hombre positivo y emprendedor, que no confunde la confianza con los resultados, que a pesar de eso era muy humano no dejaba ser estricto. Creo en mis hábitos diferentes de trabajo y actitudes distintas, por ejemplo: Reuniones precisas, sin perder tiempo. No mails, sino acercamientos directos y sonreír antes de quejarme. El era un coach, porque no me daba sus sugerencias sino que hacía varias preguntas hasta que yo encuentre la respuesta más acertada. A pesar de que era el Presidente, siempre respondía a mi llamado, o respondía mi mail, eso me desmostaba que le interesaba lo que hacía.

### **¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Transcendencia
- Trabajo duro
- Carisma
- Divertirse con lo que se hace

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

Papá: Trabajó duro y constancia. Ser oportuno estar cuando se le necesita y en los momentos importantes. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Pasante: Es un amigo, que fue mi pasante y que hoy tiene su propia empresa de publicidad. He aprendido de él, a tomar riesgos y a emprender. En explotar en lo que soy bueno.

Amiga: Emprendedora, nunca se cansa de prepararse y de estudiar, siempre buscando nuevas alternativas y hacer cosas diferentes. Adicionalmente es un “Súper Mamá”.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Trabajo con tenacidad
- Integridad
- Dedicación
- Apertura a enseñar y a aprender
- Pasión y energía
- Amor por su función

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Autoconfianza, fomentar la seguridad en una mismo.
- Cercanía, brindarme tiempo y atención estar prestos a retroalimentarme y a observarme de manera constructiva.
- Retarme, darme la oportunidad de tomar retos difíciles, y delegarme esos retos de inicio a fin.
- Permitirme enseñar lo que se, mis jefes también pueden aprender de mi.
- Retroalimentación constante, Reconoce en público y retroalimenta en privado.

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Escucho el punto de vista de otro antes de dar mi punto de vista, me esfuerzo en entender lo que me quieren decir y después de analizar emito mi criterio.
- Utilizo de mi red de contactos en beneficio mío y de mi equipo, eso me abre caminos y me permite identificar por donde debo ir.
- Guiar a las personas en base al ejemplo, ser y parecer.
- Dar información sencilla y clara.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Cristina Ordoñez

Cargo Actual: Directora de Comunicación y Responsabilidad Social

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Vengo de una familia multifacética, abuelos maternos, de Riobamba y Quito, mis abuelos paternos de Guayaquil y Suiza. Cada cosita era una aventura en la casa de mis abuelos maternos. Mi abuela como toda Riobambeña muy generosa, dedicada al hogar cien por ciento, preocupada por atendernos con la mejor comida y comodidad, mi abuelo Quiteño, muy leído, siempre tenía historias interesantes que contar, siempre dispuesto a compartir su gran conocimiento. Por otro lado, mis abuelos paternos, una combinación perfecta entre la chispa del Guayaco y la rigidez del suizo. Mi abuela, siempre haciendo chistes, animosa y energética, muy relajada, mientras que mi abuelo suizo compartiendo costumbres diferentes como armar el árbol el mismo día de la noche buena o celebrar pascuas, su principal valor la puntualidad.

Esta cultura me enriqueció tanto en mi crecimiento, ya que mis padres tenían costumbres diversas y cada una importante.

Mi padre y mi madre; papá trabajo todos los días de su vida para sacarnos adelante, no recuerdo algún día quejándose de su trabajo, siempre estaba dispuesto a esforzarse más. A pesar de que era un hombre de trabajo duro y de horas extendidas, nunca faltó en la casa en los momentos importantes, estuvo presente en todas las reuniones de mi escuela o colegio, me apoyaba en mis ideas y me motivaba para llevarlas a cabo.

Mi mami, dedicada a la crianza de sus hijos, también siempre dispuesta a servir y a ser mamá, amiga y maestra. Somos tres hermanos profesionales y llenos de valores.

### **Niñez**

Mi niñez fue muy divertida y feliz, mi mami no nos limitaba a jugar, ella llamaba a niños del barrio, de la escuela para que vayan a casa, simplemente a jugar.

Mis padres siempre preocupados por darnos todo lo que se pueda, no lujos pero si cubrían nuestras necesidades extraordinariamente. Mi lugar preferido era mi casa, ahí quería estar, ahí me sentía cómoda, ahí me sentida segura y sobretodo ahí me sentía libre.

Mis padres eran descompilados, nunca se quejaban ni veían lo malo de las cosas, eran prácticos para resolver problemas, que sin duda los había, pero ellos siempre mostraban que los niños no deben preocuparse que todo esté bajo control

### **Juventud**

Estudie en un colegio de mujeres y religioso, por lo tanto tuve una juventud recatada pero no aburrida. Siempre fui muy amiguera, me gustaba acoger personas y crear grupos. Recuerdo que había dos chicas muy introvertidas en clase y decidí integrarlas, la una llego a ser dirigente estudiantil.

Integre y fui fundadora de club de periodismo, me apasionaba crear noticia y lograr que todos entiendan y conozcan lo que quiero comunicar. Gracias a esta faceta me di a conocer y fui presidenta de consejo estudiantil, en el que hice gestiones importantes y divertidas como lo fue: El primer intercolegial, un evento gigante, donde asistieron más de quinientas personas, las monjitas casi se mueren, pero recolectamos tantos fondos necesario para hacer obras importantes en las instalaciones del colegio.

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Mi padre había ahorrado para poder darme ese lujo, ir a una Universidad Pagada y nueva. Fue una etapa muy hermosa en mi vida, donde ya pude probar el sentido de libertad con responsabilidad. Creamos una radio interna de la universidad, fue un proyecto magnifico, ya que buscamos auspiciantes reales, recursos y permisos, con este proyecto llegue entender a profundidad lo delicada que es mi profesión y que importante concientizar sobre el valor de la palabra.

Particpe en obras de teatro, baile, festivales, etc. Siempre buscando destacarme y aprender.

Elegí la cerrera perfecta, en la que estoy totalmente alineada y convencida y me considero buena para lo que hago, por el solo hecho de amar mi profesión.

## **Vida Actual**

Mi vida es muy agitada, tengo dos niños y un esposo, ellos son mi prioridad y vivo por ellos. Desde que amanece hasta que anochece no paro. Mi mayor reto es poderme dividir para todos, así como lo hacía mi padre. Tengo una vida dura, en el sentido de que nada de lo que tengo ha venido gratis, todo ha requerido de mi trabajo, perseverancia y esfuerzo. Apoyo económicamente a mi casa, tenemos una hipoteca grande, pagamos los colegios, el auto etc. Así que mi rol del hogar es económicamente activo, por eso debo seguir produciendo y cada vez más y mejor, porque las necesidades van cambiando y yo quiero que mis hijos cambien junto con ello.

Estoy trabajando, en crear conciencia de mi salud, almorzar a tiempo, hacer ejercicio y no sufrir de estrés constante, sino que el estrés sea parte de un momento y no sea mi vida entera.

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Confianza en mí mismo.
- Ética
- Solidaridad (Consisten en ser empáticos y tomar acción frente a otras personas y sus realidades)
- Respeto

## **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Graduarme del colegio, porque me di cuenta, que estaba creciendo y en esa medida mis responsabilidades.

Casarme adquirir un compromiso espiritual, moral y físico.

Tener hijos: aprendí a dejar de pensar en mí para pensar en otros y por voluntad propia.

Perdida de un ser querido, vivir intensamente sin dejar pendientes, estar siempre dispuesta para las personas y sobre todo saber perdonar y pedir perdón.

## **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

- Intercolegial: Hasta el día de hoy se lo celebra.
- Teleamazonas: Cuando trabaje allí, pude tomar retos importantes y difíciles, pero sin dudo el éxito estuvo en lograr sinergia en el equipo

## Anexo 7

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 7

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 24 mayo 2015

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Jorge Pavón

Años de Trayectoria Organizacional: 20 años

Profesión: Ingeniero Comercial

Edad: 37

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Gerente Recursos Humanos

Área: Recursos Humanos

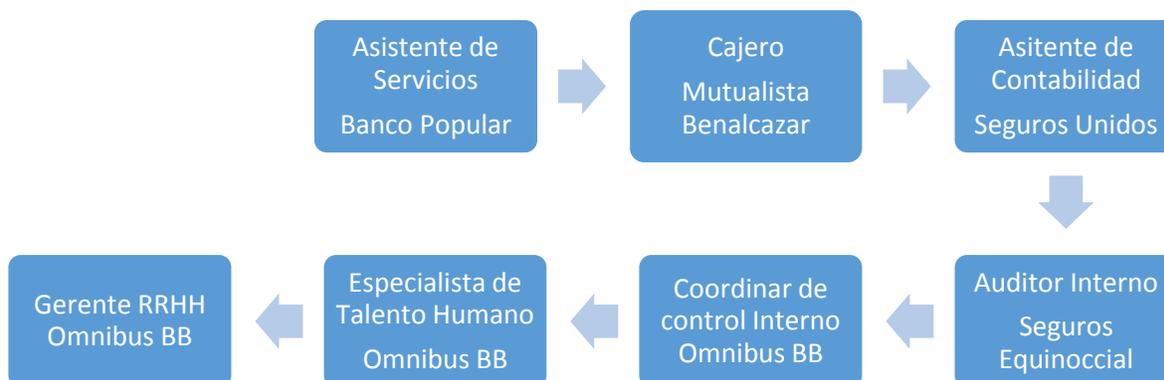
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 10 años

Número de personas a su cargo: 6

Principales responsabilidades: Responsable del recurso humano y sus subsistemas, logrando así atraer y retener el mejor talento.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Control Interno Omnibus BB: este cargo fue muy importante porque me ayudo a decidirme definitivamente, por el rumbo que le quería dar a mi carrera. No era para mí el área financiera. No me sentía cómodo, simplemente no era lo mío. Aquí desarrolle importantes competencias que formaron mis

hábitos de trabajo, por ejemplo: la investigación, llegar hasta la causa raíz, negociación y planificación.

- **Coordinador de Recursos Humanos:** En este cargo llegue a entender la importancia de tener procesos establecidos en Recursos Humanos, y como una política bien definida puede reducir la capacidad de conflictos, chismes o intrigas. La gestión de Talento Humano también puede ser medible y en cierto punto tangible, todo dependerá de los indicadores y objetivos medibles que se establezcan.
- **Cajero:** Integridad, el tener dinero en la mano y saber que no es tuyo, y que por tus principios no lo puedes tomar. Es más ni se te pasa por tu cabeza, tomarlo.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Fui elegido como mejor empleado en Equinoccial, ya que implemente el modelo de auditoría interna.
- Desarrollo de competencias para manejar equipos de trabajo.
- Impactar en la cultura organizacional, al implementar políticas objetivas que promueven la equidad.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Mi educación desde niño
- Responsable
- Enfoque en la superación y aprendizaje
- Investigación, no quedarme con lo que me dan, sino yo buscar por mi cuenta.

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Han aportado en mi madurez técnica, mis líderes han sido expertos en lo que hacen, lo que generó en mí una auto exigencia para estudiar más y esforzarme más.

- También identifique el tipo de líder que no quiero llegar a ser, a lo largo mi carrera he visto gente arrogante, negativa y vaga, eso no quiero llegar a ser.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Romel Guerra: Mi hizo responsable de mi desarrollo, una y otra vez, me repetía tu serás, lo que tú quieres llegar a ser. El único responsable de tu carrera eres tú. “si quieres algo, pues, hazlo”.
- Homero Rodriguez: Feedback constructivo y frontal
- Sonia Constante: Auto desarrollo, a pesar de que no tenía una carrera formal en Recursos Humanos, se esforzaba por actualizarse y mejorar sus conocimientos.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Directo
- Delegar
- Cuestionar
- Paciencia
- Enfoque en la gente
- Auto exigencia
- Enfoque en el detalle (perfeccionista).

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Mamá: Mi madre me llevo al mundo de la ciencia, de los libros, del saber. Siempre me dijo que antes de abrir la boca analizara si tengo criterio en lo que voy a decir.
- Rafael Correa: La capacidad para crear estrategias de comunicación, todo se puede vender.
- Hermano: Relajación, practicidad y constancia.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Valentía
- Buscar soluciones
- Auto preparación
- Visión
- Astucia política

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Darme responsabilidades y dejarme ser responsable de inicio a fin e incluso de las consecuencias.
- Planificación

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Me considero un mentor, un guía.
- Respeto sobre todo a las personas y sus diferencias, valoro su esencia.
- Soy equitativo e igualitario.
- No me gusta que me vean como un superior sino como una fuente de aprendizaje.
- Mi función es abrir caminos para que mi gente crezca y se desarrolle.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Jorge Pavón

Cargo Actual: Gerente de Recursos Humanos

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Descendencia**

Mi familia es una familia muy unida, que a pesar de nuestras diferencias hemos aprendido a tolerarnos y querernos. Mi padre es maestro y mi madre también, por lo tanto vengo de una familia muy culta, en donde la lectura es el pan de cada día. Mi abuelo es militar y mi abuela es ama de casa, de parte de mamá. Con mi familia paterna, tenemos muy poca relación. Sin embargo, no tengo ningún tipo de rencor y resentimiento. Mi familia es muy pequeña y muy enfocada al núcleo familiar. Somos, 4 hermanos, cada uno con sus virtudes y oportunidades de mejora. Mi madre siempre nos pedía que los días domingos comentemos sobre un tema de actualidad y discutamos entre hermanos, esta era una iniciativa muy chévere porque nos permitía conversar entre nosotros de temas interesantes y aprender.

### **Niñez**

Siempre tuve una niñez muy solitaria, mis amigos “mis hermanos”, sin embargo siempre fui muy tímido y me gustaba leer y estudiar. Un niño muy enfocado en mí mismo. Mi mamá me cuenta que aprendí a leer a los 3 años. Estudie en la Escuela Experimental Eugenio Espejo, en donde aprendí muy buenos hábitos, como madrugar, ser respetuoso y disciplina.

### **Juventud**

Continuaba leyendo, mi mejor, pasatiempo era leer y hacer resúmenes de mis lecturas y los archivaba en una carpeta, que cada vez crecía.

Me vinculé a una iglesia cristiana, en la que pude ayudar a los necesitados, lideré un grupo de jóvenes en pro de los niños de la calle. Esa fue una experiencia muy enriquecedora porque vi tangible mis deseos de ayudar y mover a un grupo de gente encaminándoles a mis ideales.

Estudie en el Colegio Dillon, en donde me desarrolle como un excelente estudiante, muy esforzado y reconocido por los maestros como uno de los mejores. Era muy malo, para las matemáticas y educación física.

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Decidí estudiar Finanzas, era una carrera aparentemente rentable y mi mamá siempre dijo que hay mucho trabajo, para aquellos que administran el dinero. Por lo tanto, mi carrera fue dirigida a los números y al cálculo exacto.

Siempre yo pague mis estudios universitarios, así que, trabaje desde primer nivel, porque para mí era importante estudiar y trabajar, no solo por el dinero sino por ese sentimiento de independencia que me daba.

Tuve una vida muy ocupada, llena de actividades, el voluntariado, los estudios, el trabajo, muy preocupado por mis sobrinos, en fin, no recuerdo haber tenido vacaciones desde los diecisiete años.

### **Vida Actual**

Sigo leyendo y estudiando.

Es una etapa de aprendizaje y de consolidar mi vida, mis ideales y mis expectativas.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Honestidad – ser honesto con uno mismo.
- Escuchar
- Empatía
- Preocupación legítima por otros
- Esfuerzo

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Salir de la Iglesia: Eso me enseñó que todo puede cambiar y que no hay que aferrarse a nada, solo a uno mismo.

Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes

Fundación para niños (albergue): Yo fui el gestor y promotor de este proyecto social. Sé que hasta el día de hoy existe. Me di cuenta, que en la medida en que uno crea en sus ideales, podrá generar credibilidad y acoger gente con el mismo fin.

Que mi voz es tomada en cuenta en la compañía, y lograr implementar políticas y procedimientos ha eliminado la subjetividad con la trabajaban antes.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 8

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 8

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 27 de agosto 2015

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Pedro Velasco Pallares

Años de Trayectoria Organizacional: 18 años

Profesión: Ingeniero Comercial

Edad: 40

Nacionalidad: Ecuatoriano

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Gerente de Relaciones Laborales

Área: Recursos Humanos

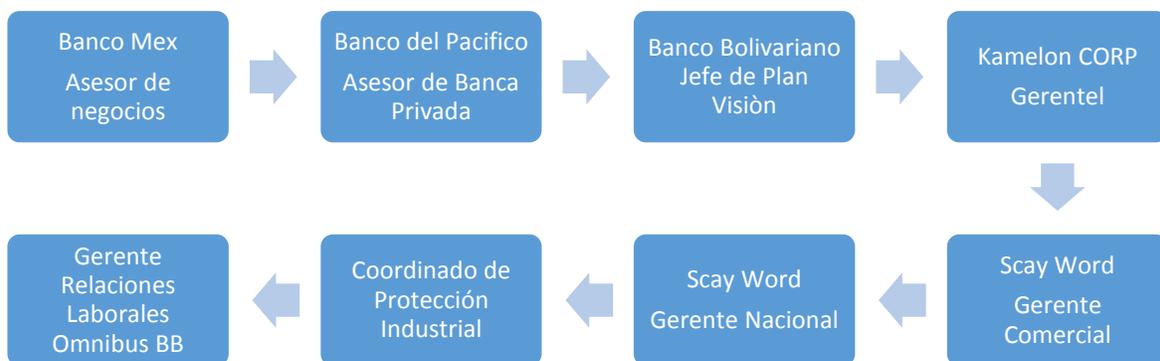
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 9 años

Número de personas a su cargo: 8

Principales responsabilidades: Negociación con organizaciones de empleados con el objetivo de mantener la operación de negocio.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado.



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Gerente de Relaciones Laborales
- Banco MEX : Ambiente muy flexible y de aprendizaje
- Scay Word: Abrir la oficina y la operación

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Relación empresa Sindicato – Reconocido por el ministerio del trabajo.

- Negociar Contrato Colectivo
- Cumplir ventas de Banco Bolivariano

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Las relaciones interpersonales, buscar negociaciones justas y eficientes.
- Empatía con la gente.
- Arriesgarse a tomar decisiones rápidas.
- Sentido del humor.

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Aprender, madurez profesional.
- Experiencia, para no repetir errores o imitar buenas prácticas.
- Apersonarse de la cosas hasta que salga.
- Responsabilizarse de inicio a fin.
- Delegar más y brindar confianza.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Fernando Agudelo: Romper la jerarquía y ponerse los zapatos de los obreros, Humildad.
- Gonzalo Coba: Experiencia profesional.
- Carlos Andrade: Estrategia y la libertad por aprender, cercanía con la gente, no había celo ni miedo de enseñar. “Romper la barrera jerárquica”. No verle con miedo al jefe, te da seguridad y confianza.
- Mario Fricxone: Analítico.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Apertura
- Delegación
- Confianza

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Papá: Dedicación al trabajo y no espera nada a cambio. Hacer las cosas por convicción.
- Mamá: Sencillez, estar con todo nivel de gente y ser muy cercano a la gente. Valores de la integridad.
- Ancestros políticos: Velasco Ibarra, Vocación de trabajar por la gente.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Integridad
- Humildad
- Entusiasmo

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Delegación
- Retroalimentación
- Empoderamiento
- Compartir logros y fracasos
- Definición de objetivos

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Ganar/ Ganar
- Empatía con la gente , no juzgar sino ver al ser humano con sus diferencias
- Humor, hacer el día a día divertido
- Aprender a rápidamente de las situaciones.
- Libertad, posibilidades para aprender y tomar riesgos
- Desarrollo de Creatividad y confianza en uno mismo
- Confianza para hablar y decir lo que uno piensa.
- Autenticidad.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Pedro Velasco

Cargo Actual: Gerente de Relaciones Laborales

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Familia Velasco Pallares, Quiteños, tradicionales, honrados y Católicos.

Toda la vida escuchando a mi padre hablar de Velasco Ibarra, su tío, por lo tanto la influencia política e ideologías sociales y políticas formaron en mí un sentimiento de solidaridad por la sociedad en busca de bienes comunes. Mi padre es abogado hasta hoy ejerce su profesión y lo considero un abogado honesto y muy apegado a los intereses sociales, más que a los personales.

Mi Familia súper unida, reuniones frecuentes con tíos y primos, en mi casa se acogía a mucha gente, mi madre muy generosa y carismática. Una mujer desinteresada que daba y daba y daba aun que pocas veces recibía.

Crecí en un hogar muy estable, una pareja de padres fieles y felices, eso me enseñó a ver al matrimonio como algo bueno. Y siempre anhele tener una familia como la mía.

### **Niñez**

Una niñez privilegiada por la libertad para jugar, mis padres lo único que me insistían es que juegue y juegue. Crecí en el barrio la Mariscal, en esos tiempos un lugar muy tranquilo y seguro, es por eso que pasaba horas de horas en las calles y en la bicicleta.

Somos tres hermanos, yo soy el intermedio de dos mujeres, así que con quien jugaba era con mi vecino y hasta hoy mi mejor amigo “El Ingeniero”.

Estudie en la escuela “Martín Cerere”, en donde adquirí muchas habilidades para relacionarme y hacer amigos fácilmente.

## **Juventud**

Llena de amigos, muy sociable.

Estudié en el Colegio San Gabriel especialidad Químico Biólogo.

Buen deportista, me gustaba el tenis, futbol y el ciclismo.

Fui Secretario de consejo estudiantil, una experiencia enriquecedora porque desarrolle habilidades comunicacionales.

Record en Supletorios. (Por vago no por bruto).

## **Estudios Universitarios y Carrera**

Universidad San Francisco de Quito, decidí estudiar Administración de Empresas, por la tendencia que tenía para hacer negocios, siempre fui bueno para hacer relaciones y mantenerlas.

Trabajaba en épocas de vacaciones, para ayudarme en mis gastos personales.

Pasantía en el Banco Continental, aquí puede aplicar lo aprendido teóricamente en la universidad y acercarme a lo que en realidad era mi carrera.

## **Vida Actual**

Felizmente Casado con 2 hermosos hijos y una vida llena de retos e ilusiones. Soy una persona muy familiar y vivo convencido de que mis hijos son los herederos de mi vida y mis esfuerzos. Todo lo que hacemos con mi esposa es para ellos.

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Honradez
- Autenticidad
- Ejemplo para mis hijos
- Trabajador
- Hogar sobre todas las cosas
- Respeto a los demás

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Muerte de mi mamá: Aprender a dar todo sin esperar nada a cambio. Y vivir lo que significa un cáncer y como este puede unir a la familia y dar un propósito positivo.

Éxito en el trabajo: Me dio Seguridad, me permitió saber hasta dónde puedo llegar.

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Paradigma que el sindicato es la contra parte, mi legado es lograr que la compañía y el sindicato se integren por un propósito común, sacar adelante a la empresa por el bien de todos. Se escucha bonito, pero yo logre en la práctica, nunca en la historia de Omnibus BB, el sindicato estuvo tan comprometido con el éxito de la compañía y la compañía tan involucrado en el desarrollo y bienestar de sus empleados. Concepto “Una Sola Compañía”.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 9

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 9

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 30 mayo de 2015

Lugar de la entrevista: OmnibusBB

Nombre del Directivo: Alejandro Calderón

Años de Trayectoria Organizacional: 40 años

Profesión: Contador Público y Auditor

Edad: 61

Nacionalidad: Ecuatoriano

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Gerente de Auditoría

Área: Contraloría

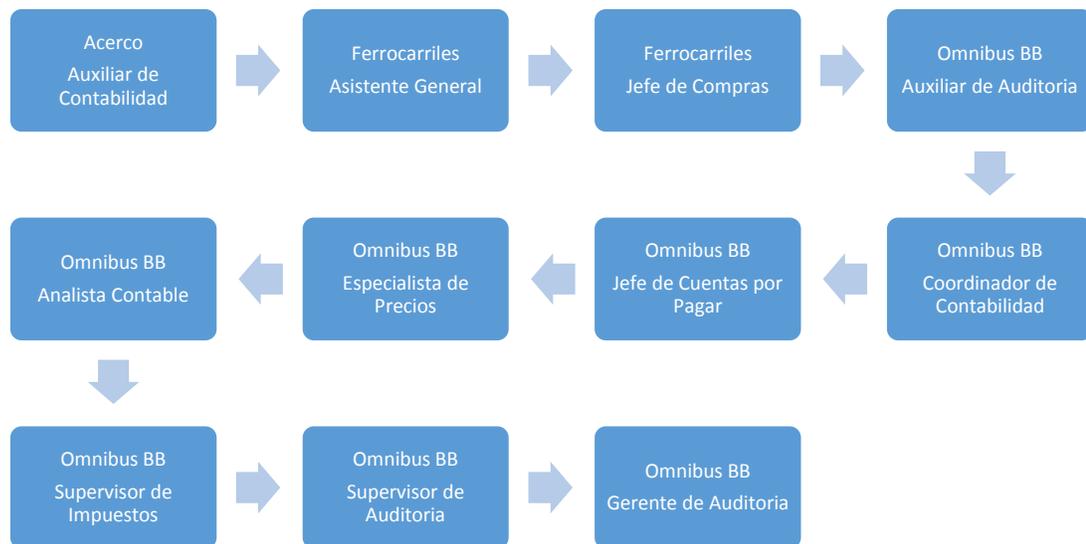
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 31 años

Número de personas a su cargo: 5

Principales responsabilidades: cumplir con las normas de auditoría, cuidando los beneficios de la misma.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Ferrocarril: llegar a conocer desde lo más básico hasta llegar a tener una visión global del negocio, tener en mi control los recursos de la empresa, genero una gran madurez profesional.
- Equipo especial de auditores: Omnibus BB me eligió como parte de un equipo especializado de auditores, los cuales teníamos que resolver una situación

complicada en Venezuela, esta práctica me permitió tener mayor conocimiento y ampliar mi visión.

- Exámenes especiales: hemos sido examinados constantemente como por los gobiernos locales como las matrices multinacionales, sin embargo en el año 2014 nos llegó un requerimiento de auditoría del SRI en cual se creó un equipo de trabajadores nuevos y consolidar el equipo. Reconocer que en auditoria lo más importante es tener personas integra.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Trabajo en equipo: construir un trabajo uniendo a las personas con la mirada hacia un mismo objetivo en donde prime la empatía el respeto y el reconocimiento.
- Liderazgo participativo: desde el organizar un partido de futbol hasta preparar una junta de accionistas requiere empoderar a las personas y consolidar relaciones para que tenga éxito cualquier actividad.
- Directivo de la asociación de empleados: trabajar en función de las necesidades de la gente “escuchar y actuar”, entender la importancia de la equidad en la distribución de los recursos.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Disciplina
- Ejemplo: transmitir los conocimientos con acciones
- Entusiasmo y motivación

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Entender que el sistema muchas veces te absorbe pero que es importante tener presente tu filosofía y tus ideales para que no cambie y tengas éxito con tu autenticidad.
- Confirmar los valores e integridad.
- Proveer de capacitación y oportunidades de adquirir conocimiento.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Daniel Landázuri: fue mi jefe en el cargo de especialista de precios, el me otorgo la total confianza y creyó en mí, dándome más responsabilidades y dirigiéndome a un cargo de liderazgo.
- Carlos Sosa: creo en mis hábitos de trabajo productivos, como la planificación el seguimiento a los resultados y a la disciplina, la puntualidad y la rectitud son competencias importantes en mi función.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Organización
- Planificación
- Presencia (la seguridad que trasmite uno mismo)
- Confianza

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Padre: decía “que el tren no espera”, mi padre era mi líder y me enseñó a aprovechar las oportunidades cuando estas se presentan, para ello debía prepararme constantemente, siempre me impulso a ser un hombre coherente, respetuoso y culto.
- Equipo de fútbol: fue un grupo de amigos y compañeros que influenciaron en mí positivamente ya que ellos confiaban y estaban seguros de mis capacidades, eso incremento mi autoestima y seguridad, la importancia de ser uno mismo en todo lugar, no tener poses ni apariencias, ser autentico.
- Un amigo: aprendí de él a controlar el gasto del dinero y a invertirlo de manera provechosa.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Positivos

- Trabajadores
- Disciplinados
- Honestos
- Humildes
- Emprendedores
- Calidad
- Generosidad

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Astucia y habilidades para conseguir las cosas sin perjudicar a otras personas
- Capacidad para controlar el trabajo de otros con flexibilidad y otorgando libertad
- Confianza

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Soy un líder que une, que impulsa los valores de la disciplina el respeto y la puntualidad, que promueve el dialogo abierto y la confianza y que ayuda cuando lo requieren.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Alejandro Calderón

Cargo Actual Gerente de Auditoría

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Padres de la provincia de Chimborazo, mis abuelos de padre nacieron en Cajamarca y mis abuelos de madre en Chunchi.

Mis padres personas humildes que salieron a la capital buscando un mejor futuro para sus hijos, yo nací en Chunchi y mis hermanos en Ibarra. Somos 14 hermanos, diez mujeres y cuatro varones, yo el tercero de los varones y tengo el mismo nombre que mi padre.

Mi padre proveedor del hogar, mi madre cien por ciento al cuidado de sus hijos.

Desde pequeños trabajábamos para ayudar a papa en el hogar, mi padre trabajo en el ferrocarril del Ecuador y traía mercadería de otros pueblos, nosotros éramos los encargados de vender.

### **Niñez**

Tuve la niñez que todo niño se merece, jugar en las calles, amigos de barrio y deportista. A pesar de que teníamos responsabilidades en el hogar, siempre fui libre para jugar y compartir con mis amigos.

Crecí en el barrio Chimbacalle.

### **Juventud**

Estudie en un colegio Juan Pío Montufar, siempre en el colegio fui muy estable, trabajaba y estudiaba al mismo tiempo, siempre me di el tiempo para jugar futbol es una de mis pasiones, recuerdo que los domingos jugaba al menos cinco partidos, siempre pensé en que tenía que sacarle provecho en lo que era bueno.

## **Estudios Universitarios y carrera**

Mi sueño siempre fue llegar a ser futbolista profesional, lamentablemente las situaciones económicas y familiares no se dieron para poder llegar a serlo, a raíz de los veinte años de edad entre a estudiar en la Universidad Central del Ecuador con mis propios recursos, en ese tiempo eran muy pocas carreras, así que me incline por la más común Contabilidad y Auditoría.

Siempre fui uno de los mejores alumnos del aula, me gustaba llevar buenas noticias a casa, cuando estuve en cuarto año de universidad encontré mi primer trabajo estable y desde ese día he vivido y vivo de mi profesión.

## **Vida Actual**

Hoy trabajo velando porque otras personas hagan bien su trabajo, para ello tengo que motivarlos, escucharlos y esforzarme por su desarrollo.

Hoy mi trabajo no es solamente cumplir con las normas de auditoría de la empresa sino crear equipos de trabajo que hagan realidad ese propósito.

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Integridad
- Lealtad
- Solidaridad
- Autoestima

## **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Del cambio de la escuela al colegio: recuerdo claramente el primer día que fui al colegio, tenía temores y miedos sin embargo me fui adaptando al nuevo entorno y a las nuevas responsabilidades con entusiasmo y motivación.

Conocer a mi esposa: saber que tendré una compañera para toda la vida y que debo cuidarla y amarla.

Llegada de los hijos: mis hijos me enseñan todos los días a ser un mejor ser humano, son la razón el propósito de mi existencia.

Muerte de mi padre: aprendí que todo en la vida es pasajero y que debemos aprovechar el hoy y vivir cada día como que fuera el último con las personas que amamos.

**Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Lograr que el área de auditoría sea vista como un área de apoyo y soporte, resultado del excelente servicio al cliente y la apertura hacia los demás.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 10

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 10

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 30 mayo 2015

Lugar de entrevistas: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Angélica Forero

Años de trayectoria Organizacional: 15 años

Profesión: Administración de Empresas y Servicios

Edad 41 años

Nacionalidad: Colombiana

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Gerente de Servicios

Área: Gerente Global Service

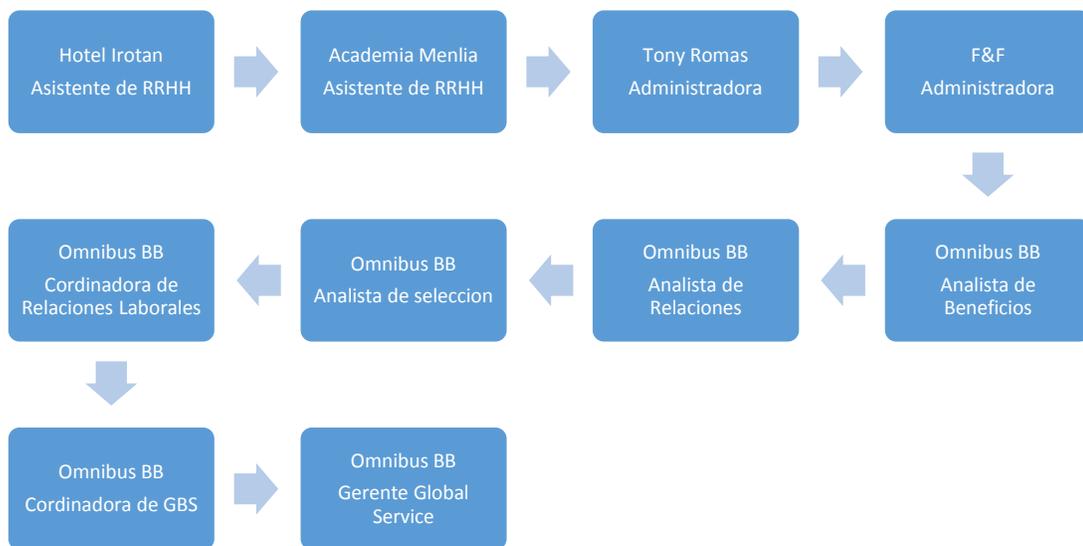
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 9 años

Número de personas a su cargo: 3

Principales responsabilidades: Administrar acertadamente los beneficios de la compañía cumpliendo con el contrato colectivo.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?

- Analista de selección: fue importante porque pase a un área desconocida para mí y conocí el funcionamiento de la compañía.
- F&F: me demostré a mí misma que soy capaz para vender y negociar y enfrentar a cualquier tipo de clientes.

- Gerente Global Service: la mejor experiencia de mi vida, sentí la presión de que otras personas dependen de mí, aprendí que el liderazgo no es solucionar los problemas de otros sino que hay que desarrollarlos para que ellos mismo soluciones sus problemas

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Consolidar la relación con el sindicato
- Crear una visión diferente en F&F y una cultura de servicio diferente
- Un logro importante fue llegar a ser Gerente de Global Service ya que por mi desempeño fui reconocida.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- A mis capacidades y conocimientos
- A un líder que creyó en mí y me dio la oportunidad de desarrollarme
- A mi capacidad de negociación

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Mi primer líder de Omnibus BB me enseñó a ser todo lo que no quería ser, como maltratar a la gente con una sola palabra, como la gente resentida puede hacer tanto daño en la organización y como el irrespeto daña a los equipos y a los resultados.
- Mi líder de relaciones laborales me enseñó a ser compasiva con los demás y la importancia de guardar de manera confidencial la información.
- Considero que si influye el líder en la carrera porque muchas situaciones no solo dependen de tu desempeño, sino de estar con la persona indicada que tome la decisión.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Pedro Velasco: influencio positivamente me enseñó una forma diferente de liderar basada en la empatía y en el respeto hacia los demás.

- Luis Landines: influencio positivamente ya que me dio una visión organizacional amplia motivándome a continuar y a superarme, hoy estoy estudiando una maestría y cuento con su total apoyo.
- Ricardo Escobar: influencia negativa, aprendí que hay que compartir los logros, “no ser egoísta”, valorar a las personas por los resultados no por el número de horas de trabajo y que es importante ser y parecer, ser coherentes entre lo que decimos y hacemos.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Integridad
- Liderazgo constructivo
- Tenacidad
- Equidad
- Ambición de carrera

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Esposo: me enseñó a divertirme con lo que hago y a sentirme positiva.
- Tíos disfrutar de la vida en pareja y hacer considerado el uno con el otro.
- Abuelos emprendimiento, arriesgarse ante los negocios.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Positivos
- Emprendedores
- Inteligentes
- Luchadores

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Empoderamiento
- Delegar sin miedos

- Confiar en las personas
- Motivar, recordándote constantemente que si lo puedes hacer
- Compartiendo retos y metas
- Motivando con el ejemplo

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Liderazgo participativo
- Dar autonomía y confianza para que estos se desarrollen
- Comunicación constante, directa y leal
- Dar responsabilidades retadoras
- Exponer y reconocer en público

## Formato Recolección datos Historias de vida

Nombre: Angélica Forero

Cargo Actual: Gerente Global Service

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Mis padres maestros, mi madre profesora de escuela y mi padre maestro de filosofía en la Universidad de Medellín.

Mis abuelos maternos tenían una fábrica de muebles personas muy emprendedoras y comerciantes eficientes, influyendo siempre en costumbres como el ahorro, eficiencia en el dinero y posibilidades de emprendimientos.

La familia de mi madre es muy unida, la familia de mi padre por lo contrario está llena de conflictos y problemas intrafamiliares, de las dos familias he aprendido, de la una, que la familia es lo más importante y de la otra que el perdón es la base para las relaciones.

Mis padres se divorciaron sin embargo tengo contacto con las dos familias, mi abuela posee el arte de pintar, de la cual he aprendido hacer creativa y a soñar despierta.

Vengo de una familia católica y muy aliñada a las leyes de Dios, las cuales he adoptado y confió de corazón.

### **Niñez**

Compartimos en familia siempre estuve rodeada de primos y tíos ya que mis abuelos construyeron una casa para que todos sus hijos con sus familias vivan ahí.

Mi padre siempre preocupado por llevarnos a lugares bonitos de vacaciones, recuerdo que mi padre guardaba dinero exclusivamente para las vacaciones por eso todo el año se trabajaba duro para poder disfrutar.

Mi madre feliz con sus hijos, alegre y respetuosa siempre inculcando la unión familiar y pidiéndole a mi padre que perdone y arregle su situación con su familia.

### **Juventud**

Estudie en un colegio católico, sinceramente nunca me gusto estudiar perdí un año era muy rebelde e indisciplinada “la oveja negra de la familia”, por lo contrario mi hermano el joven más correcto y responsable así que mi madre decía que hice para tener esta muchacha, sin embargo nunca dejo de motivarme y confiar en mí. Un día mi madre llevo con la noticia de que mis padres estaban en un proceso de divorcio después de diecisiete años de matrimonio, en los cuales jamás vi muestras de que tenían algún tipo de problema me cuesta recordar alguna pelea entre ellos, nunca me di cuenta en ese tiempo que ellos no tenían un matrimonio feliz, lo supieron disimular muy bien.

La más afectada mi madre, desde ese día mi hermano y yo vivimos para apoyarla y ayudarla a superar este acontecimiento tan duro para ella.

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Entré a la universidad y era una persona independiente ya podía tomar mis decisiones y me sentía mucho más libre.

Toda mi vida pensé estudiar Diseño Industrial pero no pase el examen de ingreso, para lo cual mi madre me obligo a estudiar administración para no perder un año, a partir del segundo año de carrera me enamore de mi profesión ya que por casualidad encontré mi camino.

Uno de mis grandes aprendizajes fueron las pasantías profesionales en la que confirme que mi carrera me hacía feliz.

### **Vida Actual**

Me case y tengo una vida sentimental estable y feliz, tome la decisión de no tener hijos pero me siento llena y feliz.

Actualmente vivo para disfrutar de la vida, vivir no significa respirar y comer sino aprovechar cada momento y disfrutarlo.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Amor
- Bienestar
- Familia
- Compasiva
- Gratitude
- Honestidad

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Conocer a German ya que nunca había tenido una relación que me exija inteligencia y pensar en el futuro.

Graduación de la universidad ya que me permitido tomar riesgos y tomar la competencia como algo positivo.

Perder el año en el colegio, me enseñó a valorar el tiempo y las oportunidades.

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Cambiar la perspectiva del sindicato y convertir al área de servicios como un socio estratégico.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 11

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 11

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 30 mayo de 2015

Lugar de la entrevista: Omnibus BB.

Nombre del Directivo: Eduardo Conde

Años de Trayectoria Organizacional: 20 años

Profesión: Ingeniero Mecánico

Edad: 45

Nacionalidad: Ecuatoriano

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Gerente de Flotas

Área: Ventas

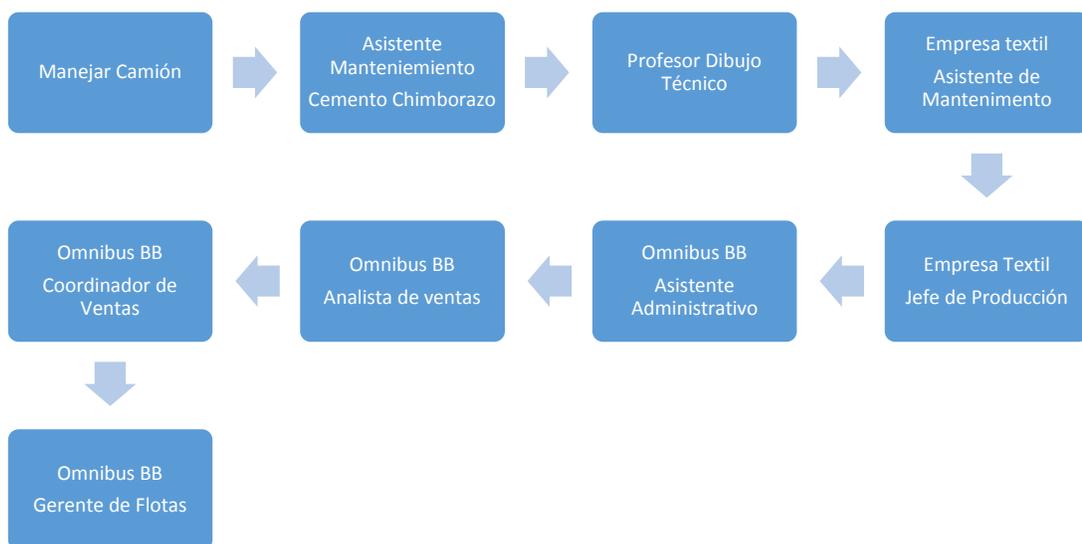
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 15 años

Número de personas a su cargo: 20

Principales responsabilidades: Vender carros a instituciones privadas y del estado.

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Jefe de turno: manejar gente con el principal reto y el más difícil
- Coordinador de ventas: logre pasar de una función operativa a una función estratégica no solo soy el experto técnicamente, sino que pude desarrollar cambios importantes en los procesos

- Gerente de flotas: manejar a los concesionarios y a la parte comercial me dio un plus de negociación. El reto fue salir de mi estado de confort y ver al negocio con agilidad y astucia.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

GMC quebró y para vender autos necesitamos una financiera, yo estuve a cargo del proyecto de la alianza con una institución financiera, por lo tanto el negocio estaba en mis manos.

Gracias al trabajo en equipo y a la calidad de negociaciones hoy Omnibus BB, cuenta con una financiera sólida que respalda sus negocios.

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- A mis capacidades
- Responsabilidad
- Perseverancia
- Evitar los errores ser muy cuidadoso en mi trabajo

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Brindar confianza: entregar más responsabilidades y retos
- Aprendizaje: dar retroalimentación transparente
- Integridad: decir y actuar
- Consistencia
- Ser directo pero político

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Carlos Peñaherrera, Director de la Escuela: me enseñó a confiar en mí mismo me repitió varias veces tú si puedes.
- Mauricio Recalde, Jefe de la textilera: confió en mí, constancia en el trabajo y perseverancia.
- Gloria Navas: transformar las cosas, no hacer las cosas de la misma manera.

- Santiago Castro: a pesar de su carácter fuerte retroalimentaba con transparencia y positivamente.
- Esteban Acosta: cumplir con los objetivos y llegar a la meta

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Confianza
- Empoderamiento
- Libertad
- Consistencia
- Visión estratégica

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

Padres: trabajar y darle un valor al dinero, cuidar los recursos y no desperdiciarlos. Soy el único responsable de hacer bien las cosas y cumplir con los objetivos. Tomar riesgos y no quedarme con pendientes

Tía Lucy: todo se puede vender

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Trabajar sin cansarse
- Perseverancia
- Innovación
- Emprendimiento

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Acompañamiento con libertad
- Creer en mí mismo
- Estar conmigo en las buenas y malas ser incondicional
- Dar una visión global
- Ser estratégico
- Negociación

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Responsable
- Directo
- Tener metas medibles y alcanzables
- Perseverancia
- Seguimiento con libertad
- Confiar en las personas que trabajan conmigo

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Eduardo Conde

Cargo Actual: Gerente de Flotas

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Familia oriunda de Riobamba, mis padres se dedicaban a la agricultura y negocios informales. Mi padre termino el colegio después de educar a todos sus hijos, él siempre busco superarse es un total convencido de que la educación es la única forma de salir adelante.

Vengo de una familia muy humilde pero con deseos de superación yo soy el primero y el único varón, por lo tanto cargue sobre mi espalda la responsabilidad de apoyar a mi padre en la manutención del hogar.

### **Niñez**

Estudie en una escuela unidocente, de esta experiencia aprendí que hay que tomar lo que más se pueda de las persona que tienen conocimiento, siempre he trabajado desde niño mis padres cosechaban y yo era el que se encargaba de vender. Recuerdo que en una ocasión lo único que había era una bolsa de sal y mi padre puso la sal en fundas pequeñas y me envió al centro a venderlas.

No me imaginaba como era vender sal sin embargo fui a muchos salones de comida y no vendí nada, me di cuenta que estaba perdiendo mi tiempo ya que en un salón de comida lo que más había era sal, entonces me fui a la entrada de la iglesia y empecé a ofrecer mi producto, la gente no solo me compraba porque era un niño sino también porque la sal sería útil en sus hogares. Desde ahí estoy seguro que todo se puede vender.

### **Juventud**

Era muy bueno para trabajar pero para los estudios no era el mejor, aprendía muy rápido muy malo para concentrarme y estar quieto en un solo lugar.

Fui el líder del aula pero no un líder positivo, lamentablemente dirigía al grupo a la rebeldía y fomentaba las quejas, entre a estudiar a un colegio técnico ahí es cuando mi padre me envió a trabajar en una mecánica cuando recién tenía trece años y mi primer jefe fue el que me enseñó a trabajar sin desmayar, los fieros la grasa en mis manos y la ropa sucia se convirtieron en mi hobby, poco a poco empecé a madurar y a levantar la cabeza en mis estudio asombrosamente llegué a ser el abanderado de mi colegio y el orgullo de mi familia

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Estudie Ingeniería Mecánica, mi tiempo estuvo siempre compartido con el trabajo es mas no recuerdo una etapa de mi vida en la cual no haya trabajado, en la universidad había una maquina imposible de arreglar mi maestro de mecánica apostó conmigo una determinada suma de dinero si la podía arreglar o no, pase siete días sin despegarme de la maquina leyendo el manual en Alemán utilizando un diccionario porque en ese tiempo no había internet al octavo día la maquina textil empezó a funcionar, mi maestro pago su apuesta y me exoneró en el examen final.

Al pasar el tiempo decidí estudiar un MBA a la final siempre tuve un perfil comercial, desde niño vendía así que le quise poner nombre y apellido a mi profesión.

### **Vida Actual**

Personalmente me siento muy feliz, estoy acompañado de la mujer que amo, que me llena y saca de mí lo mejor.

Profesionalmente estoy muy contento con lo que he logrado, hago bien mi trabajo y en el futuro me veo haciendo lo mismo.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Ética
- Responsabilidad
- Objetividad
- Persistencia

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Expulsado del colegio: aprendí a ser responsable y hacerme responsable de mi vida.

Salir de Riobamba a Quito: esta experiencia permitió hacerme más fuerte y a fracasar, al saber que todo lo nuevo es para mejor.

Casarme: dar la vida por una persona, entregar todo con lealtad

**Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Soy el primer nieto de la familia, por lo tanto soy el ejemplo para mis primos y hermanas, cambiar el paradigma de que una persona con bajos recursos no puede salir adelante.

Muchas gracias por su Colaboración.

## Anexo 12

### Entrevista a profundidad e Historia de vida # 12

Investigador: Johanna Segura

Fecha: 24 mayo

Lugar de la entrevista: Omnibus BB

Nombre del Directivo: Mijail Soria

Años de Trayectoria Organizacional: 20años

Profesión: Administración de Empresa

Edad: 45

Nacionalidad: Ecuador

**Objetivo:** Con este instrumento de diagnóstico, se busca determinar la manera en que los líderes a quienes usted ha estado expuesto a lo largo de su vida han influenciado en su carrera profesional y como lo han hecho.

#### Conceptos Claves:

Liderazgo	La capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras, causando cambios.
Líder Formal	Aquella persona que dentro de una estructura organizacional tiene gente a su cargo. “Jefes”
Líder Informal	Aquellas personas que muestran actitudes de liderazgo a los largo de su vida y que han influenciado en su desarrollo. Ejemplo: Padres, maestro etc.
Carrera Profesional	Trayectoria o experiencia profesional
Competencias	Habilidades, conocimientos y actitudes observables en su comportamiento.

## Información General

Cargo Actual: Subgerente Financiero

Área: Contraloría

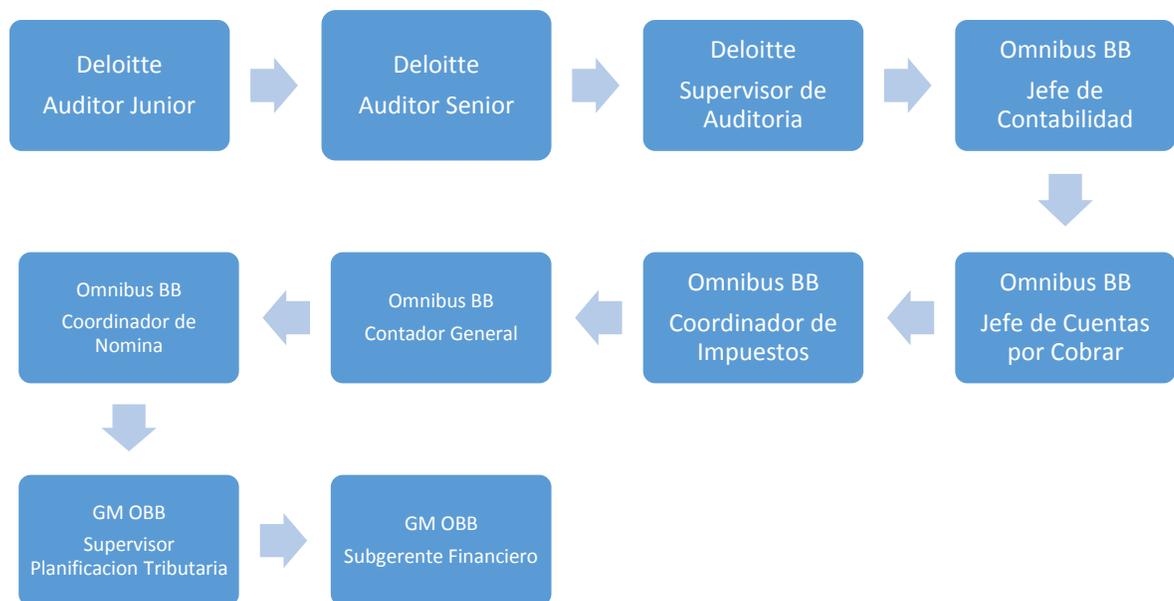
Organización: Omnibus BB

Tiempo en la compañía: 15 años

Número de personas a su cargo: 11

Principales responsabilidades: velar por la salud financiera de la organización y la sostenibilidad del negocio

Nombre los cargos y compañías en las que se ha desempeñado



**Describe de estas experiencias tres de ellas que han sido cruciales para su desarrollo y ¿Por qué?**

- Auditor Sénior: consolide la parte técnica y fortalecí mis conocimientos.
- Coordinador de Contabilidad: me abrió al negocio, tuve una evolución de ser el técnico experto a empezar a tener una visión global.

- Subgerente Financiero: tener a cargo un área completa y no ver las cosas de manera parcial, sino como un todo.

**¿Cuáles considera que son los principales logros profesionales en su trayectoria de carrera?**

- Uno de los principales logros llegar hacer carrera en Deloitte y en corto tiempo llegar a ser supervisor.
- Menor índice de glosas con el SRI.
- Ahorro tributario de quince millones de dólares por ejecución de estrategia tributaria.
- Desarrollo de personas

**¿A qué atribuye haber alcanzado los logros antes mencionados?**

- Aprender del fracasos: contribuye a mi desarrollo ya que tengo la certeza de que la gente no puede parar de desarrollarse y mejorar.
- Éxitos contantes: consolidación de mi carrera

**¿De qué forma considera que los líderes han influenciado en su carrera profesional?**

- Hay líderes que no me han dado nada, más bien me han quitado sin embargo me han enseñado que no debo hacer. Por lo contrario hay líderes que han influenciado en mí creando hábitos de calidad y orientación a resultados pero sobre todo me han brindado retroalimentación sincera y constructiva.

**A lo largo de su carrera profesional ¿Qué líderes formales han influenciado en su carrera y por qué?**

- Gerente Auditor en Deloitte: fue un líder negativo, una persona que no manejaba sus emociones, con falta de integridad, enfocado únicamente en la tarea, se aprovechaba del trabajo de la gente y no compartía sus los logros, este líder me enseñó a perder el miedo y a decir lo que siento de la manera más clara y de forma directa, a defender mi punto de vista con valentía y sustento. También me enseñó que ningún profesional es exitoso si como líder es un fracaso.

- Romel Guerra Contralor OmnibusBB: integralidad, se enfoca en que las personas crezcan, lleva a su equipo por una visión diferente y no permite que las personas se rindan, muestra un interés legítimo por el ser humano y ve al liderazgo como su misión de vida.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes formales?**

- Estrategia
- Visión integral
- Análisis
- Compromiso con su gente

**A lo largo de su vida ¿qué líderes informales han influenciado en su desarrollo y por qué?**

- Padre: la importancia de los valores y la formación de principios como base fundamental.
- Madre: compromiso sacrificio, esfuerzo y perseverancias.
- Tío: determinación y lucha.

**¿Qué características han mostrado tener estos líderes informales?**

- Honestos
- Humildes
- Deseos de hacer las cosas con calidad.

**Si tendría que enumerar 5 estrategias de liderazgo que han aplicado estas personas sobre usted, ¿cuáles serían?**

- Escucha activa.
- Integridad.
- Valorar mis capacidades.
- Reconocer mi trabajo en público.
- Otorgar mis responsabilidades y apoyarme hasta el final.

**Cómo describiría su estilo de liderazgo en la actualidad y que estrategias de liderazgo aplica con la gente a su cargo.**

- Soy un líder que me apasiona la Gestión de Talento Humano, para eso me esfuerzo y me doy tiempo para prepararme y fortalecer mis competencias de liderazgo. Me involucro con las personas por que me interesan de verdad.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Mijail Soria

Cargo Actual: Subgerente Financiero

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Descendencia**

Mis abuelos paternos son de Cala Cali y mis abuelos maternos de Puembo.

Mi madre dedicada a la crianza de sus hijos me otorgo un valor invaluable en mi desarrollo por su dedicación entrega y constancia, dedicada completamente a sus cuatro hijos, educo en valores y principios sólidamente.

Mi padre no pudo terminar sus estudios, trabajo toda la vida como chofer. Me siento orgulloso de lo que él “es un lujo de papa”, a pesar de que no ha estudiado es un hombre extremadamente culto, sabe de todo, conoce de todo y hace de todo, desde poner una inyección hasta reparar un motor, lo comparo con Macgyver.

Crecí en el barrio La Gasca.

### **Niñez**

Rodeado de cariño dedicación y entrega de mis padres, muy cercano a la iglesia de la comunidad, participaba de los eventos católicos y lo hacía con mucho gusto.

Mi padre siempre me presiono a ser mejor y fuerte, la dureza de mi padre y disciplina me enseñó a valorar lo que tengo y a esforzarme por lo que no tengo. Mi padre me dio muchas muestras y lecciones para hacerme hoy un hombre de bien, por ejemplo recuerdo que yo era un niño de siete años estudiaba en Quito y con mi vecino que tenía doce años me iba al escuela, un día mi vecino faltó por lo tanto yo me regrese a casa, mi padre en ese momento de un solo grito me dijo “que haces aquí tendrías que estar en la escuela, yo respondí Guillermo faltó a clases por lo tanto yo no puedo ir a la escuela y mi padre me dijo no puedes buscar culpables por tu responsabilidad en este momento debes ver la manera de ir a la escuela, efectivamente busque la forma y llegue a la escuela solo”

## **Juventud**

Crecer en medio de la naturaleza con gente sana y libre, una juventud muy tranquila un ambiente en el que no había competencia en el cual yo siempre era el mejor, el mejor en los estudios el más destacado en la iglesia, el mejor para el futbol aparentemente era bueno para todo, termine el colegio con honores y siempre sentí la seguridad de que me iría bien en la vida.

## **Estudios Universitarios y carrera**

Mis padres hicieron un gran esfuerzo en enviarme a estudiar a Quito, por antecedentes mi padre no dudo en inscribirme en la Escuela Politécnica Nacional, ni si quiera me pregunto qué quería estudiar o que quería ser, solamente me dijo que era un hombre muy inteligente y me dijo que debía estudiar Ingeniería.

Los tres primeros años estude sin cansarme tenia excelentes calificaciones pero dentro de mi sabía que lo hacía por mi padre mas no por lo que yo lo quería, así que un día llegue a mi casa y enfrente a mi padre y le dije que no iba a seguir estudiando eso ya que no me gustaba, ese fue mi primer fracaso tres años de mi vida perdidos haciendo algo por satisfacer a otros, lógicamente mis padres se enojaron mucho habían invertido bastante dinero y se sentían muy orgullosos de que su hijo estudiara en la Universidad Politécnica Nacional.

Tome la decisión de estudiar Administración de Empresas en la Universidad Central del Ecuador, después de dos años de carrera empecé a trabajar e invertí mi dinero en estudiar en la Universidad Católica, yo pague toda mi carrera y es ahí cuando necesitaba muchísimas competencias que desarrollar, no sabía inglés, no sabía herramientas tecnológicas de computación y empecé a preocuparme porque ahí ya no era el mejor. No bastaba ser un buen estudiante sino que necesitaba muchas otras cosas para ser un buen profesional.

## **Vida actual**

Soy una persona muy dedicada a mi familia, mi esposa es el pilar de mi hogar y tengo tres hijas de las cuales me siento orgulloso, hoy podría decir que soy más relajado en el trabajo por el solo hecho de que confió más en las personas.

## **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad
- Dios

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

- Salir de la Universidad Politécnica Nacional: fue una muestra de valentía y decisión.
- Trabajar en Omnibus BB
- Madurez profesional

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambios importantes**

Entender lo que las personas necesitan cambiar y lograr que lo hagan por que ellas lo quieran hacer.

Muchas gracias por su colaboración

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Katia Ramírez

Cargo Actual: Gerente de Aduanas y Comercio exterior

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia**

Vengo de una familia con raíces Francesas, mi abuelo ha estado siempre relacionado con el ámbito político, partidos políticos, congreso nacional y congresos de judicatura lo que ha hecho que mi familia esté interesada en la situación económica, política y social del país.

Mi padre es militar con su profesión logro ubicarnos en una situación económica media, nunca nos faltó nada, buena educación, buena alimentación y la posibilidad de desarrollarnos en otros ámbitos.

Mi madre fue Gerente de Importaciones del Banco del Pichincha, mi misma profesión.

Mi tercer hermano tiene Síndrome de Down y es al cual más valoro al estar en una familia socialmente activa mi madre por prejuicios no pudo asumir con responsabilidad de la virtud de tener un hijo especial por lo tanto fui la persona que asumió dicha responsabilidad.

### **Niñez**

Feliz tengo una familia divertida, fines de semana en el parque la carolina al menos dos veces al mes a la piscina y jugar sin parar con mis hermanos, siempre recuerdo haber sido muy amigüera construyendo relaciones en el barrio, colegio y clubs vacacionales, crecí en el barrio Jipijapa.

### **Juventud**

Mi pasión, el vóley ball, me destaque como deportista y llegue hacer seleccionada de Pichincha, mi juventud muy activa ocupada entre el colegio, curso de inglés, entrenamiento y llevar a mi hermano a las terapias, esto hacia que tenga una vida muy activa.

En el colegio fui reconocida por mis habilidades sociales, siempre organizaba los eventos grupales y buscaba la integración.

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Trabajaba y estudiaba, mi día era muy largo empezaba a las 06h00 am y terminaba a las 22h00 pm, conocí mucha gente y genere buenas relaciones y de ahí tengo los amigos más leales que aún conservo, todo mi grupo ha tenido éxito profesional, considero que es porque estudiábamos y trabajábamos. Me gusta lo que hago y si tuviera que elegir nuevamente escogería mi profesión.

### **Vida Actual**

Estoy felizmente casada, disfruto de mis hijos, mi esposo es mi fortaleza del cual he aprendido a ser más humilde y empática, trabajo duro pero he logrado equilibrar el tiempo entre la parte personal y profesional.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

- Ética
- Responsabilidad
- Energía
- Cuidar mi salud
- Empatía
- Solidaridad

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

Nacimiento de mi hermano con Síndrome de Down, me enseñó a ser perseverante y a saber que nada es imposible, muchas veces veía que mi hermano no progresaba pero con constancia lograba alcanzar pequeños logros que para mí eran grandes. El no ser arrogante y aceptar que muchas veces las cosas no son como yo creía que deberían ser sino como Dios lo decida.

En una ocasión me quede sin trabajo, este acontecimiento me enseñó a entender que yo debo abrir puertas y no siempre a esperar que las puertas estén abiertas.

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

Fomentar la unión del equipo tuve un equipo muy separado y unirlo fue uno de mis grandes logros y otro, romper paradigmas, saber que entre la familia no debe haber gente diferente sino que todos somos iguales y que todos nos merecemos el mismo valor, solo ahí lograremos una unión real.

Muchas gracias por su colaboración.

## **Formato Recolección datos Historias de vida**

Nombre: Luis Alberto Chango Guaygua

Cargo Actual: Superintendente Materiales

**Objetivo:** Construir su historia de vida en base a su testimonio legítimo y claro, para que con esta información se identifique los componentes de liderazgo y líderes a los que estuvo expuesto a lo largo de su vida.

### **Ascendencia:**

Madre: Maria Asunción Guaygua Mullo

Padre: José Alberto Chango Patiño

Padres campesinos, de estudios medios

### **Niñez**

Una niñez en el campo, mi padre murió en un accidente no lo pude conocer, Mi madre tenía tres meses de embarazo cuando el falleció.

Mi madre fue un pilar muy importante, pasó por muchas necesidades al tener una familia de siete integrantes y la responsabilidad toda de ella.

En mis estudios, me considero una persona regular al momento de estudiar, pero muy constante y ordenado en lo que busco, en la escuela siempre estaba como referente de buen estudiante.

### **Juventud**

No entendía como se mueve el mundo, entendía que es importante estudiar, pero para una persona de escasos recursos es difícil, al pensar en esto me pongo a pensar que mi idea a los quince años de edad era estudiar inglés y entrar a la mejor universidad, me tocó trabajar desde los catorce años todas mis vacaciones, y abandonar mi idea de ser un joven con sabiduría, la ventaja que trabaje en lo que me apasiono y apasiona hasta estos día, Los AUTOS.

Nunca asistí a un quermes ni a una fiesta en mi Juventud, no estafa dentro de mis prioridades

No llegue a tener novia y mucho menos pensar en casarme, tenía una deuda conmigo el estudiar, mi pregunta fue siempre como puedo estudiar.

### **Estudios Universitarios y Carrera**

Bueno, al realizar una investigación, la forma de conseguir trabajo en una empresa que tenga horarios flexibles los cuales me permitan estudiar.

Al ingresar a trabajar en Omnibus BB, la oportunidad de iniciar una Ingeniera se cristalizó, y pienso que trabajar con personas y una empresa que no ponga como límite tu condición social, fue lo que más me dio oportunidad para llegar a la posición que mantengo al momento.

El tener personas que te enseñen cómo invertir tu tiempos, tu dinero y tener plan para cumplir tus sueños.

- Tío Andres Yajamín persona que me enseñó que nada tiene límites.
- Jefe Daniel Guevara persona que me enseñó que la planificación es la parte fundamental
- Y pienso a mis 38 años que puedo seguir aprendiendo y enseñando

### **Vida Actual**

Lo aprendido se debe enseñar, pienso que tengo mucho que enseñar en estos treinta y ocho años de caminar por este mundo.

Me siento realizado a cada paso que doy, sabiendo que me falta mucho por aprender. Pienso que dios es generoso con mi persona el poder escribir estas líneas como mis sentidos completos y el poder viajar y aprender de otras personas.

### **Valores principales en tu vida y Estilos de vida**

Tengo frases que pueden ayudar a resumir estos puntos:

Valores:

- Respeto, no hagas a nadie los que no quieren que te hagan
- Lo fácil no dura
- Al atrasado le muerde el perro

- Los problemas son importantes en la vida
- Persona que tiene enemigos es que hizo muchas cosas en su vida
- Lo que fácil viene fácil se va
- El miedo me hace fuerte

### **Estilo de vida:**

No me llama para nada la opulencia, el mismo hecho de hacer cosas diferentes llama la atención, y con eso basta y sobra.

Pero debo recalcar algo hoy puedo hacer lo que cuando fui niño no pude, pero hoy ya no me llama la atención, porque hoy pienso en cosas más grandes (enseñar y aprender).

### **¿Aprendizajes que marcaron tu vida y por qué?**

- El saber y entender que no tengo Padre
- El ser hijo de Madre Viuda
- Trabajar con mi tío y vivir en la misma casa, es duro ser exigido y convivir en el mismo techo.
- La enfermedad de mi Madre y la muerte de ella (cáncer).
- El conocer que uno es capaz de todo.
- Trabajar con la mejor gente en Omnibus BB.

### **Acontecimientos en los que actuó como líder ejerciendo cambio importantes**

A los diecisiete años, jefe de taller en la mecánica de mi Tío

Implementar un segundo turno

Implementar calidad en planta ensamble

Ser jefe de mis compañeros

Despedir a mis compañeros

Enseñar lo que aprendiendo.