

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

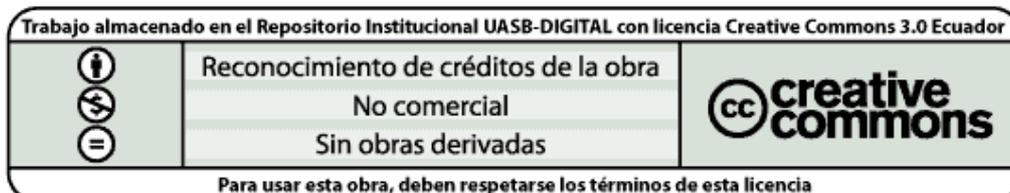
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un programa de formación para el desarrollo de
habilidades de liderazgo en los mandos medios en Aerolínea
Ecuatoriana**

Autora: Amparo Gabriela Enríquez Bravo

Tutora: Naliní Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Amparo Gabriela Enríquez Bravo, autora de la tesis intitulada “Diseño de un programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los mandos medios en Aerolínea Ecuatoriana.”, 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 Magister en Desarrollo del 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 a 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 Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 29 de septiembre del 2017

Firma:.....

Amparo Gabriela Enríquez Bravo

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un programa de formación para el desarrollo de
habilidades de liderazgo en los mandos medios en Aerolínea
Ecuatoriana.**

Autor: Amparo Gabriela Enríquez Bravo

Tutor: Magister Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2017

Resumen

El trabajo de investigación que se presenta se desarrolla en una empresa de servicios de transporte aéreo de personas, que por confidencialidad del nombre la llamaremos Aerolínea Ecuatoriana luego de realizar una evaluación del desempeño en la organización, se ha detectado que los líderes presentan dificultades con sus habilidades de liderazgo y que no se encuentran al nivel que requiere la compañía, lo que puede impactar en la gestión de resultados y el manejo de relaciones interpersonales con sus seguidores.

Considerando este problema, se plantea como objetivo principal de esta investigación diseñar un programa de formación que permita el desarrollo de habilidades de liderazgo de los mandos medios de Aerolínea Ecuatoriana. Para lo cual se partió del estudio de referentes bibliográficos, levantamiento y análisis de información, obtenida a través de herramientas como el Test Grid Gerencial, encuestas aplicada a líderes y entrevistas y grupos focales aplicados a los seguidores.

Para estudiar a los líderes y seguidores de Aerolínea Ecuatoriana, se consideró el estudio descriptivo ya que luego de recopilar y analizar la información permitió relacionarla y especificarla con condiciones ya existentes en la empresa, opiniones y punto de vista de líderes y seguidores y así describir lo que se investigó y lo que se propone para generar una mejora.

La información obtenida permitió conocer la percepción que tienen los líderes de sus habilidades de liderazgo y también se identificó el punto de vista que tienen los seguidores de sus líderes, de tal forma, que se relacionó la información levantada con estos dos grupos.

Sobre la base de la información obtenida en la investigación se propone el programa de formación con los componentes que deberá tener para el desarrollo de habilidades de liderazgo

Es importante indicar que existe información clasificada como confidencial y por política interna de la empresa no será posible compartirla, es el caso de los resultados de evaluación de desempeño, organigramas, indicadores corporativos y nombre comercial o razón social de la empresa.

Palabras clave: Líder, Seguidor, Situación, Habilidades de liderazgo; Rejilla de Liderazgo, Programa de Formación

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a quienes han sido sin duda mi inspiración y fuerza cada día para continuar luchando y cumpliendo mis sueños, a quienes con su amor y sabiduría han llenado mi vida de luz, para mi madre Amparito, mi padre Rafael y mi mejor amiga y hermana Evelyn.

Con mucho cariño a mis abuelitas Carmen, Alicia y mi abuelito Guillermo que ahora es un ángel de luz en mi vida.

Agradecimiento

Un agradecimiento especial a mi tutora Magister Elizabeth Pérez por ser guía en la elaboración de este trabajo, sus conocimientos y aportes son base primordial en este trabajo.

A mi líder Paty quien me ha brindado las facilidades, conocimiento y palabras de aliento para continuar con la elaboración de este trabajo.

A todas las personas que me brindaron su apoyo y fueron parte de la investigación de este trabajo.

Finalmente, a la Universidad Andina Simón Bolívar por ser cuna de un sueño personal y profesional

Índice

<i>Introducción</i>	10
<i>CAPITULO PRIMERO</i>	12
<i>Marco teórico</i>	12
1.1 Introducción al Liderazgo	12
1.2 Definición de liderazgo	12
1.3 Estilos de liderazgo	20
1.3.1 Liderazgo situacional.....	20
1.3.2 Liderazgo transformacional.....	22
1.3.3 La rejilla de liderazgo como instrumento para identificar los estilos de liderazgo	25
1.4 Habilidades de liderazgo	28
1.5 El impacto del liderazgo.....	35
1.6 Prácticas de liderazgo.....	37
<i>CAPITULO SEGUNDO</i>	43
<i>La empresa</i>	43
2.1 Aerolínea Ecuatoriana	43
2.2 Investigación	49
2.2.1 Caracterización del estudio.....	49
2.2.2 Muestra	49
2.2.3 Recolección de la información.	51
2.3 Análisis de datos.	52
2.3.1 Interpretación del Grid Gerencial aplicado a los mandos medios	52
2.3.2 Interpretación de la encuesta aplicada a seguidores	54
2.3.3 Análisis de datos de la entrevista realizada a los líderes y grupos focales realizados a los seguidores.	56
CAPITULO TERCERO	57

<i>Programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los mandos medios en la Aerolínea Ecuatoriana.....</i>	57
1. Objetivo	57
2. Alcance	57
3. Restricciones	57
4. Lineamientos.....	57
5. Descripción del programa.....	58
6. Modelo del programa de formación “Soy líder humano”.....	62
6.1 Descripción	62
6.2 Objetivos	62
6.3 Alcance.....	63
6.4 Contenido del programa de formación	63
6.5 Relación de las prácticas de liderazgo con las competencias organizacionales.....	65
7. Ejecución del programa de formación “Soy líder humano.....	66
7.1 Contenido	66
7.2 Programación Módulo I	66
7.3 Actividades del Módulo I.....	67
7.4 Programación Módulo II.....	68
7.5 Actividades del módulo II.....	69
7.6 Programación Módulo III.....	70
7.7 Actividades del módulo III.....	71
7.8 Seguimiento y refuerzo	72
8. Programación del evento de formación	73
9. Evaluación del programa formación.....	75
10. Promoción del programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo.....	77

Anexos

Anexo N° 1 – Test Grid Gerencial

Anexo N° 2 – Detalle de la muestra

Anexo N° 3 – Aplicación Grid Gerencial Líderes

Anexo N° 4 – Encuesta aplicada a seguidores

Anexo N° 5 – Tabulación Encuesta Seguidores

Anexo N° 6 – Grupo focal seguidores administrativos

Anexo N° 7 – Grupo focal seguidores operativos

Anexo N° 8 – Entrevista Líder Administrativo

Anexo N° 9 – Entrevista Líder Operativo

Anexo N° 10 – Tabulación Test Grid Gerencial aplicado a líderes

Anexo N° 11 – Formato Detección Necesidades de formación

Anexo N° 12 – Evaluación Programa formación

Introducción

El trabajo de investigación se desarrolla en una empresa que se dedica al transporte de pasajeros y carga a nivel nacional e internacional.

A solicitud de la Empresa se mantiene la confidencialidad del nombre comercial y razón social y se referirá en adelante a la empresa como Aerolínea Ecuatoriana.

En Aerolínea Ecuatoriana se ha detectado que los líderes presentan dificultades con sus habilidades de liderazgo y que la empresa requiere que desarrollen estas habilidades.

Con el fin de brindar soporte a este problema, se plantea el diseño de un programa de formación que permita el desarrollo de habilidades de liderazgo de los mandos medios de Aerolínea Ecuatoriana.

Este trabajo está basado en el desarrollo de tres capítulos:

En el primer capítulo se menciona los enfoques teóricos en los cuales se soporta este trabajo como:

- Estudio de liderazgo como el resultado de la interrelación de 3 elementos: líder, seguidor y situación.
- Estilos de liderazgo: Liderazgo situacional, Liderazgo transaccional, liderazgo transformacional.
- Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton; que identifica 5 estilos de comportamientos en los líderes.
- Habilidades de liderazgo: autoconciencia, autocontrol, motivación al logro, empatía y habilidades sociales.
- Inteligencia emocional
- Impacto del liderazgo: interrelación del liderazgo con la comunidad, el entorno personal, las partes interesadas conocidas como los stakeholders y uno mismo.
- Prácticas del liderazgo: prácticas de gestión empresarial, prácticas de relaciones y prácticas de liderazgo personal.

En el capítulo dos se presenta el desarrollo de la investigación, se podrá leer en primera instancia información de la empresa que permita conocer el giro de negocio, filosofía corporativa, estructura, modelo de competencias organizacionales.

En este capítulo también se encuentra la caracterización del estudio, la muestra con la que se realizó la investigación, el levantamiento de la información mediante el test de Grid Gerencial, entrevistas, encuestas y grupos focales.

Con los datos obtenidos de los líderes y de los seguidores, se analizó la información y luego se identificó los componentes para el diseño de un programa de formación que impulse el desarrollo de habilidades de liderazgo en los líderes de Aerolínea Ecuatoriana.

En el capítulo tres se presenta la propuesta de un programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo, el cual se desarrolla considerando el problema inicial de este trabajo y la información recopilada.

El programa de formación se fundamenta en la información obtenida en la detección de necesidades de formación de los líderes y comprende la planificación, ejecución y evaluación.

Finalmente se encuentran las conclusiones de este trabajo de investigación y las recomendaciones.

CAPITULO PRIMERO

Marco teórico

1. Liderazgo

1.1 Introducción al Liderazgo

Frecuentemente en cualquier dialogo y no necesariamente organizacional se mencionan los términos liderazgo o líder; en un entorno cambiante en donde el aprendizaje y conocimiento se encuentran en constante evolución lleva consigo la necesidad de adaptar nuevos términos, conocimientos, herramientas para el uso personal o profesional con el fin de romper paradigmas, aumentar la capacidad de resiliencia.

El liderazgo es la capacidad de liderar, para algunas personas es considerado una habilidad innata con la que nacen mientras que, para otras es una capacidad que se desarrolla con trabajo y dedicación. En el liderazgo existe una interacción entre el líder y los seguidores; situación que se presenta en el campo laboral y en otros entornos como el deporte, la religión, las guerras, en la política, salud, el arte y más.

1.2 Definición de liderazgo

La palabra liderazgo tiene su raíz en la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres (Rojas y Gaspar 2006, 17).

El conducir personas no se refiere a hacerlo de forma física, sino a todo lo que conforma el comportamiento: motivaciones, pensamientos, intereses, frustraciones que favorecen lo impiden alcanzar una meta. El papel del líder implica ser una guía, dotar de los conocimientos, herramientas a los seguidores para alcanzar los objetivos y el bienestar de las personas.

Lussier y Achua consideran que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier y Achua 2011, 7).

Esta definición identifica que la influencia ejercida a partir del liderazgo genera cambios para alcanzar los objetivos, la influencia no le pertenece solamente al líder, es decir, no es unidireccional, el liderazgo pretende influir sobre los seguidores, quienes también pueden ejercer influencia sobre los mismos seguidores y sobre el líder. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada. (National Minority 2009, 17).

Hollander indica que el proceso de liderazgo requiere de líderes, seguidores y situaciones y los ilustra como una fusión entre estos tres elementos y su posterior efecto en ellos. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 23).

Las fusiones que se podrían presentar como se observa en la figura N.1.1 son:

Interacción líder y seguidor sobre la situación

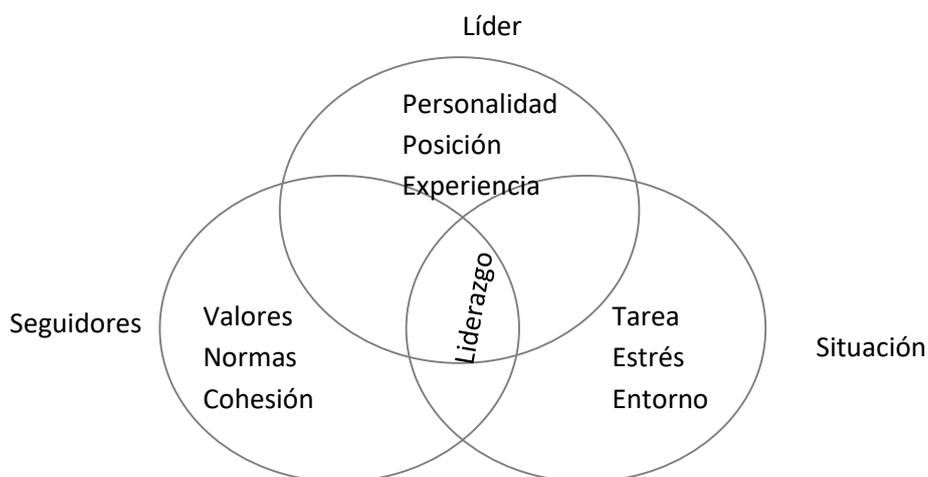
Interacción líder y situación sobre el seguidor

Interacción seguidor y situación sobre el líder

En las definiciones planteadas por los distintos autores, se puede recabar, que el liderazgo es un proceso de influencia en donde la interacción de los líderes y seguidores se desarrolla en una situación que requiere ser resuelta para la consecución de objetivos.

Figura 1.1

Interacciones del liderazgo



Tomado de E.P. Hollander, Leadership Dynamics

La influencia es la acción que ejerce el líder sobre un seguidor ya sea ganándose la aceptación, negociando, ejerciendo poder, mediante la recompensa o comunicándose, para lograr lo que desea.

El líder es la persona con aptitudes y actitudes diferenciadoras que le permiten influir, mover, conducir a las personas a la consecución de objetivos.

Los seguidores, partiendo del término, son las personas que siguen a un líder, son influenciados por éste, ya sea a cambio de una recompensa o por su ejemplo.

La situación es el espacio en donde existe la interacción de líderes y seguidores.

1.2.1 El líder

El líder es una persona con aptitudes y actitudes diferenciadoras que ejerce poder e influencia sobre los seguidores. El comportamiento de un líder está acompañado por diferentes fuentes de poder y tácticas de influencia que le permiten la interacción con sus seguidores.

El poder definido por House es la capacidad de producir efectos, cambios en otros (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 107).

El poder como tal no es observable de forma directa, el poder es aplicado por medio de las tácticas de influencia que usan los líderes en otras personas. Las tácticas de influencia son los comportamientos reales usados de una persona, diseñadas para cambiar las actitudes, creencias, valores o comportamientos de otra persona.

Poder del Líder

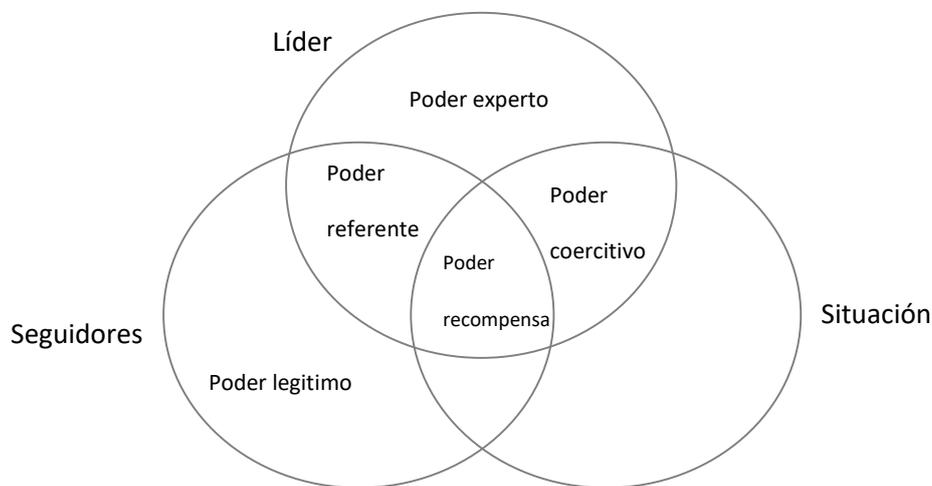
French y Raven (1959) identificaron cinco fuentes o bases de poder mediante los cuales un individuo puede influir sobre otro como se puede observar en la figura 1.2:

- Primera fuente de poder: corresponde al líder, en donde se desarrolla el poder de experto.
- Segunda fuente de poder: la situación, en donde se desarrolla el poder legítimo.
- Tercera fuente de poder: la interrelación del líder con el seguidor, en donde se desarrolla el poder referente.

- Cuarta fuente de poder: la interrelación del líder con la situación, en donde se desarrolla el poder coercitivo.
- Quinta fuente de poder: la interrelación del líder, el seguidor y la situación en donde se desarrolla el poder de recompensa.

Figura 1.2

Fuentes de poder del líder en el marco de líder-seguidor-situación



Fuente: Una Taxonomía del poder social. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 114).

Autor: French y Raven,

- El poder de experto, se refiere al conocimiento y la capacidad que tienen los líderes de influir mediante su experiencia en ciertas áreas.
- El poder referente corresponde a los lazos de empatía, amistad e interpersonales del líder y sus seguidores quienes por la admiración que tienen a sus líderes son influenciados
- El poder legítimo hace referencia a la autoridad que le ha entregado la empresa, es básicamente un poder por organigrama y jerarquías, es importante identificar que tener la autoridad no es sinónimo de tener liderazgo.

- El poder de recompensa se refuerza en el poder y control que tienen los líderes sobre recursos de interés por parte de los seguidores, como por ejemplo bonos, ascensos, posiciones, beneficios.
- El poder coercitivo se caracteriza por la influencia que tienen los líderes sobre sus seguidores a partir del castigo u omisión de interés que esperan los seguidores, es decir es lo contrario al poder de recompensa.

Tácticas de influencia del líder

- Kipnis y sus asociados desarrollan el trabajo inicial sobre los tipos de tácticas de influencia (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 123).
- Persuasión racional es cuando una persona usa argumentos o evidencias y se apalanca de estos para influenciar en otros.
- Llamados de inspiración, basada en la motivación, el despertar de las emociones y entusiasmo orientado a los objetivos que se pueden lograr.
- La consulta, involucra la participación y aporte de líderes y seguidores.
- Congraciarse, las personas tratan de influir primero sobre el ánimo de las personas para luego influir sobre los otros.
- Solicitudes personales, cuando la amistad está de por medio para solicitar favores o la realización de una actividad, función o tarea.
- Intercambio de favores, el líder ofrece una recompensa a quien lo apoya a cumplir con los objetivos.
- Tácticas de coalición son distintas a las de consulta, estas buscan el apoyo de otros para influir sobre el equipo
- Tácticas de presión involucra amenazas, recordatorios usados para influir.
- Tácticas de legitimación relacionadas con las solicitudes hechas por personas con poder, jerarquía o autoridad.

Las tácticas de influencia y poder pueden ser bien o mal usadas por los líderes y seguidores. El hecho de que un líder tenga el poder no necesariamente implica que influye sobre sus seguidores, pueden ser ellos que, apoyados por la situación influyan sobre el líder, o también al contrario la situación apoya al líder para poder apoyarse de las distintas tácticas de influencia.

1.2.2 Los seguidores

A pesar de que el rol de los seguidores no ha merecido muchos estudios ni es bien reconocido, la participación de los seguidores es indispensable para el desarrollo del liderazgo. Un seguidor es una persona que está siendo influenciada por parte de un líder. (Lussier y Achua 2011, 255)

Roberth Kelley, identifica cinco tipos de seguidores y los clasifica por medio de la combinación del pensamiento crítico y el nivel de participación en la organización.

El primer comportamiento según Kelley hace referencia a un seguidor con pensamiento crítico con la capacidad de analizar, evaluar, pensar por sí mismo, en la organización y por otro lado está el seguidor sin capacidad de criterio.

El segundo comportamiento hace referencia al nivel de participación del seguidor en la empresa, es activo, tiene iniciativa y es visible; por el contrario, está el seguidor pasivo, poco asertivo y proactivo.

De acuerdo con Kelley el grado en que un seguidor es activo o pasivo y que sea un pensador independiente crítico o dependiente no crítico clasifica a los seguidores en cinco tipos. (Lussier y Achua 2011, 256)

- Seguidor enajenado, con baja participación en la organización y alto pensamiento crítico, es decir tienen aptitud, pero no actitud.
- Seguidor conformista está alto en participación, pero bajo en pensamiento crítico, mucha actitud poca aptitud, se limitan a seguir órdenes, son muy apreciados por los líderes.
- Seguidor pasivo bajo en pensamiento crítico y en participación en la empresa, a estos seguidores les hacen todo desde el pensar hasta disponer las actividades, se limitan a observar, obedecer órdenes, baja actitud y aptitud.
- Seguidor efectivo tiene alto pensamiento crítico y participación en la empresa, es decir alta aptitud y actitud, son muy participativos, tienen iniciativa, toman y enfrentan los riesgos como oportunidades, considerados asertivos y proactivos.
- Seguidor pragmático, tiene características de los cuatro estilos de seguidores que clasificó Kelley.

Barbara Kellerman estudia a los seguidores según su compromiso, indica que independientemente del contexto en el que participa el seguidor lo que determina la interrelación con el líder es su nivel de compromiso. (Harvard Business Review, 2007).

En base al nivel de compromiso, Kellerman clasifica 5 tipos de seguidores:

- Los seguidores aislados, no muestran interés, no están conscientes de su entorno y de lo que sucede en la empresa, son parte de grupos mayoritarios que se limitan a fortalecer las actitudes de un líder sean estas negativas o positivas, no llaman la atención.
- Los seguidores espectadores tienden a observar lo que sucede en la empresa, pero esto no garantiza de que sean partícipes, son pasivos y al contrario de los aislados son conscientes de lo que sucede en su entorno.
- Los seguidores participantes están más comprometidos, estos seguidores pueden apoyar y aportar a una empresa o a sus líderes quienes requieren y buscan más de ellos.
- El seguidor activista tiene elevado su nivel de compromiso, son asertivos, enérgicos, trabajan a favor del cumplimiento de objetivos, de líderes y la empresa, a este tipo de seguidores se los puede considerar como aliados.
- Por último, según Kellerman, se encuentran los seguidores incondicionales entre las características más resltantes se encuentran que están comprometidos totalmente, son más visibles en situaciones de alto riesgo o complicadas que se presentan en la empresa o con el líder.

1.2.3 La Situación

En la teoría situacional, los investigadores como Murphy, Person, Spiller observan que los grandes líderes surgen de manera típica durante las crisis económicas, las revoluciones y no en los momentos de calma, los investigadores que apoyan el punto de vista situacional creen que los líderes están hechos y no nacen y que la experiencia anterior de liderazgo ayuda a forjar líderes eficaces. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 330).

El liderazgo solo tiene sentido en el contexto de como el líder y los seguidores interactúan en una situación determinada. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 30).

La situación en el liderazgo puede estar compuesta por un sin número de factores que están relacionados por las organizaciones y al ambiente, los mismos que afectan a la conducta y la forma en que se desenvuelven los seguidores y líderes.

Las empresas al formar parte de un sistema, se caracterizan por ser cambiantes; su necesidad de adaptarse y ser competitivas las obligan a no permanecer estáticas, estos cambios son parte de la situación en la que se desarrolla el liderazgo, es decir que debido a la naturaleza compleja de las situaciones el liderazgo es cambiante.

La percepción que tienen los seguidores y los líderes de la situación no es la misma, ya que cada persona es distinta y tienen distintos rasgos de personalidad, pensamiento, experiencias y expectativas. Un seguidor puede motivarse y ser influenciado de una manera, que no necesariamente produce el mismo resultado en otra persona.; por lo tanto, el líder debe emplear diversas estrategias considerando los rasgos personales y las exigencias de la situación.

Para entender la situación en el proceso de liderazgo Nadler y Turhman proponen el modelo compuesto de entradas, procesos y resultados (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 334).

En la entrada se identifican 3 componentes:

- **El ambiente:** corresponde a los cambios en el mercado, movimientos sociales y políticos, economía, demografía, geografía y más elementos que pueden conformar todo el entorno en el que se desenvuelve una empresa.
- **Los recursos:** son todos los elementos, instrumentos, herramientas que utilizan las empresas para su beneficio.
- **La historia empresarial:** es el pasado de la empresa, la forma en cómo manejaron las cosas, la cultura empresarial y también los fenómenos globales que impactaron en ese momento y que han tenido una influencia directa en cómo se realizan las cosas en el presente de la empresa.

En el proceso se identifican 4 componentes:

- **El trabajo:** es lo que se debe realizar por parte de quienes conforman la empresa
- **Las personas:** como seres diversos con habilidades, conocimientos experiencias, expectativas, necesidades y preferencias.
- **La organización formal:** en donde es muy visible la autoridad, una clara estructura y diseño organizacional y como estas intervienen en los líderes y seguidores.
- **La organización informal:** que se resume en la cultura y la importancia de que las personas que conforman las empresas conozcan y compartan los valores y creencias.

Los componentes se encuentran relacionados entre sí y deben encontrarse en equilibrio.

Los resultados son el desencadenamiento de todo el impacto que tuvo el proceso; es decir, si la empresa cubre su planes y expectativas.

1.3 Estilos de liderazgo

Los seres humanos se caracterizan por comportamientos que los diferencian de otras personas, de igual forma cuando se habla de liderazgo y de las personas que cumplen el papel de líder se puede identificar distintas características que diferencian a un líder de otro. En materia de liderazgo existen diferentes teorías que identifican estilos de liderazgo y si el desenvolvimiento de un líder apunta más a resultados o a las personas.

1.3.1 Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard explican que la efectividad del liderazgo varía a lo largo de las dimensiones de situaciones y comportamientos (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 369).

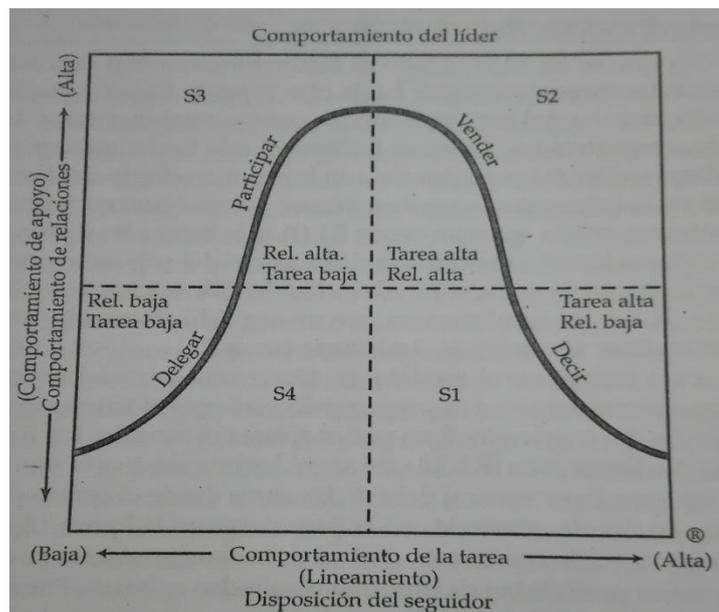
El modelo de liderazgo situacional considera el comportamiento de los seguidores, ya que el líder adapta su estilo de liderazgo tomando como referencia las competencias y la voluntad de ellos.

Los niveles de desarrollo de los seguidores son identificados según la madurez de sus competencias y voluntad, es así que se identifican seguidores con:

- Poca competencia y poco interés.
- Algo de competencia y poco interés
- Mucha competencia y algo de interés
- Mucha competencia y mucho interés

Partiendo de la disposición que tienen los seguidores, el comportamiento de los líderes puede ser de dirección o de apoyo como se puede observar en la figura 1.3.

Figura 1.3
Liderazgo Situacional



Tomado de: Hughes, Ginnett, Curphy, 2007.

Comportamiento directivo: El líder dice al seguidor qué hacer, dónde, cuándo, cómo y tiene una supervisión constante.

Comportamiento de apoyo: El líder escucha y apoya a los seguidores, les brinda facilidades para tomar decisiones.

En este modelo se identifican 4 estilos de liderazgo, que se encuentran relacionados al nivel de desarrollo de los seguidores y comportamientos de los líderes.

Instruir: El líder es más directivo, brinda menos apoyo al seguidor; se caracteriza porque el líder instruye, supervisa y controla, imparte órdenes.

Delegar: El líder es más directivo y brinda apoyo al seguidor; se caracteriza por traspasar responsabilidades.

Dirigir: El líder es menos directivo y brinda más apoyo a sus seguidores; se caracteriza por brindar orientación a sus seguidores.

Apoyo: El líder es menos directivos y brinda menos apoyo a sus seguidores; se caracteriza por escuchar, elogiar a sus seguidores, comparte responsabilidades y apoya los esfuerzos de su equipo.

1.3.2 Liderazgo transformacional

El cambio es constante y evidentemente las empresas y los empleados saben que tarde o temprano deberán aceptarlo y adaptarse El papel que desempeñan los líderes es primordial; deben conocer y aplicar herramientas que les permitan llegar a sus seguidores e impactar de forma positiva en la organización. El líder transformador se diferencia de un líder común por su capacidad de transformarse, auto conocerse, su capacidad de interrelacionarse y amplio conocimiento de las necesidades organizacionales, para promover la transformación de los demás y de su entorno.

Terry Anderson aboga por un nuevo estilo de liderazgo, al que se refiere como “liderazgo transformador,” enfocado en fortalecer y reconocer el valor de todas las personas. (National Minority 2009, 17).

De acuerdo a la teoría del liderazgo transformacional, los líderes pueden tomar acciones con ciertas características:

- Con un efecto positivo y unificador: estas acciones ayudan a establecer la filosofía corporativa y cultura organizacional.
- Conducen al cumplimiento de metas: ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los puedan cumplir con éxito las actividades laborales.

- Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa: mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores

El liderazgo transformador está caracterizado por su visión en las personas, en sus valores y creencias, en su desarrollo personal y la productividad organizacional, este tipo de liderazgo se orienta a no descuidar a las personas ni los resultados, para alcanzar resultados es necesario que las personas conozcan la visión de la empresa y las estrategias para lograr cumplir con los objetivos, conocer y usar distintos canales de comunicación, tener oportunidad de innovar y crear.

Lerma agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas. (Bracho y García 2013,3).

El liderazgo transformacional va más allá que solo dirigir personas, influir en ellas para alcanzar objetivos, lo que busca este modelo de liderazgo es impactar, llegar al ser humano que hay detrás de cada seguidor para motivarlos, para que vivan la cultura organizacional como parte de ellos, para que los cambios sean percibidos positivamente y como oportunidades que no se pueden dejar pasar y hay que tomarlas.

El líder transformador es coyuntural, porque no solo influye en sus seguidores, sino que los inspira convirtiéndose en el nexo entre una organización, los resultados que espera, su proyección a futuro y empleados empoderados, motivados, proactivos, comprometidos, identificados con la organización y conocedores de las distintas oportunidades de mejora.

Una de los primeros estudiosos en liderazgo transformador fue Burns, quien define el liderazgo transformador como aquel en el cual los líderes y seguidores incrementan su nivel de moralidad y motivación. Otro autor que presenta sus estudios a partir de Burns fue Bass quien considera que se mide la efectividad de un líder a partir de la respuesta de sus seguidores, es así, que, si los seguidores manifiestan confianza, lealtad y respeto hacia el líder, a adicional están motivados indica que es un líder transformador.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo. (Bass 1987, 163).

El éxito de los líderes transformadores o transformacionales según Bass depende de su carisma ante los ojos de los seguidores y segundo de la inspiración que les generen. En base a estos factores el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro componentes:

- **Influencia idealizada**

Los seguidores respetan, confían en sus líderes, se sienten identificados con ellos, para los seguidores no es un problema dar un esfuerzo extra para apoyar a su líder a alcanzar el desempeño esperado.

- **Consideración individualizada**

Las necesidades de los seguidores son solventadas de forma personalizada por sus líderes, generando un sentido de satisfacción y seguridad lo cual se refleja en cumplimiento y buen desempeño.

- **Estimulación intelectual**

Los líderes impulsan a la innovación, a la creatividad para la resolución de problemas, no enmarcándose en soluciones tradicionales que no rompen estereotipos, los seguidores están conscientes de que su trabajo es importante para la organización, son empoderados y se sienten capaces para saltar obstáculos y cumplir objetivos utilizando sus propias ideas.

- **Liderazgo inspiracional**

Mediante la toma de decisiones, la delegación, el involucramiento de los seguidores, el buen ejemplo, su carisma y la generación de confianza los líderes, el conocimiento del negocio, son entes inspiradores para los seguidores a la hora plantearse y alcanzar metas no solo personales sino de todos los que conforman la organización, como un solo equipo.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass refuerza su teoría en que el liderazgo transformacional es lo opuesto al liderazgo transaccional el cual centra su desarrollo en un liderazgo más tradicional de supervisión, falta de delegación y falta de confianza en los seguidores, se basa en una motivación más superficial como los

premios o castigos. Por otro lado, el liderazgo transformacional tiene como base la motivación de la persona desarrollándola hasta generar identificación y compromiso con lo que desee alcanzar la organización.

El liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. (Velasquez 2006, 3).

El líder debe ser coherente con la visión de la organización, y considerarla como motor principal para motivar a los seguidores y generar un cambio organizacional. Si el líder conoce la visión en momentos de incertidumbre podrá generar confianza en sus seguidores.

El liderazgo debe estar enfocado a la transformación con impacto no solamente en los resultados cuantitativos sino a la transformación de las personas en sus comportamientos y aptitudes con el fin de que su desenvolvimiento fluya y avance con el cambio. Los líderes transformadores se encuentran en la capacidad de adaptarse a las circunstancias, produciendo cambios en las personas que los han seguido.

Un líder inspirador es transformador porque busca inspirar mediante acciones, ejemplos, busca el bienestar de sus seguidores desarrollándolos, brindándoles confianza y seguridad, no teniéndolos a cargo sino encargándose de ellos como parte de sí mismo.

1.3.3 La rejilla de liderazgo como instrumento para identificar los estilos de liderazgo

Robert Blake y Jane Mouton plantean la rejilla de liderazgo, ver figura 1.4, que permite perfilar el comportamiento del líder en dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción.

La palabra preocupación refleja como las suposiciones subyacentes de un líder acerca de las personas en el trabajo y la importancia de la línea de fondo afectan al liderazgo. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 205).

Para identificar el estilo de liderazgo de un líder en la rejilla, se lo realiza con un cuestionario de 35 preguntas (v. anexo 1), en donde se describen varios aspectos sobre

el comportamiento de una persona en relación al liderazgo, el líder selecciona en cada ítem mediante una escala de ponderación según se identifique con cada comportamiento.

La escala que propone el cuestionario es:

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca.

De este cuestionario se obtiene dos valores que forman un par ordenado, el primer valor identifica la preocupación por la tarea y el segundo valor la preocupación por las personas. El par ordenado es ubicado en la rejilla de liderazgo y de la combinación de estos valores se obtiene la posición en la que se encuentra el líder.

Figura 1.4

Cuadro del Grid Gerencial – estilos de dirección o liderazgo

Preocupación por las personas o relaciones	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

Preocupación por la tarea o la producción

Elaborado por: Amparo Enríquez

El Grid Gerencial es un esquema utilizado como herramienta para medir el interés que tiene un líder por la tarea y las personas, identificando distintas conductas que pueden tener los líderes.

En la rejilla de liderazgo conocida como Grid Gerencial se puede identificar los siguientes 5 estilos de comportamiento de líderes:

a. (1,1) Administración empobrecida.

La gestión del líder es pobre, no se ve interés en la producción ni en las personas, el líder no tiene interés ni en los resultados de la organización ni en los integrantes de la misma, el funcionamiento de la organización es básico.

b. (9,1) Administración de autoridad y obediencia.

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el líder enfoca su gestión en la tarea más que en las personas, el liderazgo que se evidencia en este punto es bastante anticuado, autoritario, ante todo sobresale la producción.

c. (1,9) Administración de club campestre.

El líder fija su atención en las personas y el entorno en el que se desenvuelven, dejando de lado y despreocupándose de la producción.

d. (5,5) Administración de medio camino.

La gestión del líder es equilibrada entre los seguidores y la tarea. (es el centro del Grid). El líder logra un equilibrio entre las actividades y las personas, obteniendo resultados a un ritmo manejable, responsable pero no exigente.

e. (9,9) Administración en equipo

Los líderes demuestran interés en las personas y la producción, la diferencia del cuadrante 5,5 es que estos líderes se diferencian por el esfuerzo, una gran actitud y desarrollo de las personas como un atento cuidado a los resultados, su preocupación se enfoca en la excelencia de conseguir los dos intereses.

Una característica sobresaliente del estilo (9,9) no deja de lado la autoridad, al contrario, su papel podría describirse como el de un mentor o coach permitiendo

interrelacionar las necesidades de la empresa con los de las personas. Como se puede observar en la figura 1.4 los líderes pueden ubicarse en distintos comportamientos de liderazgo.

Según la rejilla de Blake y McCauley, los líderes más efectivos tienen alta preocupación por la gente y la producción; el estudio de otros investigadores como Judge, Piccolo e Ilies en el 2003 indica que el estilo de liderazgo más efectivo depende de diferentes criterios que se usan para juzgar a la efectividad. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2007, 206).

1.4 Habilidades de liderazgo

1.4.1 Habilidades de liderazgo de Goleman.

Entre los autores que han dedicado estudios a las habilidades de liderazgo se encuentra Goleman quien expone que en la actualidad no solo se juzga a los trabajadores por su inteligencia, formación o experiencia, sino también por el modo en que se relacionan con ellos mismos y con los demás. El rendimiento de un trabajador dependerá también de su capacidad de controlar sus emociones,

El modelo de Goleman manifiesta que solo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo (Goleman 1999, 1).

Estudios realizados por algunos investigadores en diferentes empresas privadas y públicas en todo el mundo coinciden que la inteligencia emocional juega un papel importante a la hora de desempeñarse óptimamente en el trabajo. (Goleman 1999, 5).

Debido a la poca demanda laboral y a la alta competencia, los trabajadores necesitan desarrollar otro tipo de habilidades y cualidades como la flexibilidad, el optimismo, la adaptabilidad que les permitan prosperar en un entorno cambiante. Los empresarios buscan hombres y mujeres bien preparados con competencias emocionales que den lugar a un desempeño sobresaliente.

Goleman desarrolla la inteligencia emocional a través de 5 dimensiones que son: autoconciencia, motivación, autocontrol, empatía, capacidad de relacionarse.

La autoconciencia

La autoconciencia se caracteriza por reconocer las propias emociones y sus consecuencias, tener una valoración adecuada de uno mismo y autoconfianza, es decir seguridad en la valoración que se realiza el líder así mismo y las capacidades que los diferencian.

La conciencia emocional es la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores en la toma de decisiones (Goleman 1999, 62).

Los líderes que poseen esta competencia son conscientes de sus debilidades y fortalezas, reflexionan y aprenden de la experiencia, el desarrollo de la autoconciencia les permite a los líderes ser conscientes de ellos mismos, pueden expresar y defender sus puntos de vista, son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

El autocontrol

El autocontrol es la capacidad de controlar los impulsos, sentimientos conflictivos y hacer frente a los contratiempos, implica también la capacidad de provocarse deliberadamente emociones, aunque sean desagradables (Goleman 1999, 96).

El autocontrol se caracteriza por que el líder puede gestionar adecuadamente las emociones, por el nivel de confiabilidad, cumplir responsablemente con sus obligaciones, afrontar cambios y nuevos desafíos con flexibilidad, son abiertos al cambio, permanecer abiertos a nuevas ideas y perspectivas. El líder tiene la capacidad de elegir como expresar

La motivación al logro

La motivación son las tendencias emocionales que facilitan el logro de los objetivos, los líderes se caracterizan por su compromiso, optimismo y la motivación de logro, se esfuerzan por mejorar.

Los líderes motivados están dispuestos a dar más de ellos por sus equipos y por la organización, el optimismo de un líder le permite ver más oportunidades, toman

riesgos, insisten en conseguir los objetivos a pesar de los obstáculos, operan más desde una visión de éxito que desde el miedo al fracaso, y la motivación al logro orienta a los líderes hacia los resultados con actitudes diferenciadoras y una motivación fuerte

Los líderes son bastante apasionados por lo que realizan, no solo lo realizan por dinero o posiciones; su pasión es desenvolverse en su trabajo para alcanzar las metas, son optimistas y comprometidos con la organización.

La empatía

La empatía es la capacidad de contemplar la situación desde el punto de vista del cliente y así ayudarlo a alcanzar sus objetivos, un tipo de sensibilidad que posibilita, en suma, la comprensión de las políticas y las realidades de una organización (Goleman 1999, 151)

La empatía se caracteriza por la comprensión de los líderes hacia las demás personas, entendiendo los sentimientos y los puntos de vista de los demás, también se ve caracterizada por la orientación hacia el servicio, desarrollo de los demás, aprovechamiento de la diversidad es decir aprovechar las oportunidades que se presenten y conciencia política. Los líderes tienen la habilidad para entender las emociones de otras personas, logran adaptarse a las distintas necesidades de sus seguidores, son líderes sensibles, con don de servicio.

Habilidades sociales

Los líderes tienen facilidad para entablar relaciones con otras personas, habilidad de persuadir a otros, liderar y construir equipos; las habilidades sociales se encuentran caracterizadas por la influencia del líder en sus seguidores y su entorno.

1.4.2 Habilidades básicas y avanzadas de liderazgo

Hughes, Ginnett y Curphy clasifican a las habilidades de liderazgo en habilidades básicas y habilidades avanzadas. Entre las habilidades básicas se encuentran:

Aprender de la experiencia

Los líderes pueden fomentar el valor de aprendizaje de sus experiencias por medio de la creación de oportunidades para obtener retroalimentación, salir de la zona de confort, aprender de las experiencias de los demás y realizar planes de desarrollo.

Comunicación

Bass definió la efectividad de la comunicación como el grado en el que alguien dice a los demás algo y se asegura de que ellos entienden lo que ha sido dicho. La comunicación efectiva involucra la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quien lo envía a quien lo recibe.

Escuchar

Las habilidades de escuchar tienen características importantes como demostrar de manera no verbal que sabe escuchar, el saber identificar de manera activa el mensaje del emisor, poner atención a las conductas no verbales del emisor y evitar ponerse a la defensiva.

Asertividad

La asertividad involucra estatutos directos y francos acerca de las metas y los sentimientos personales, y una disponibilidad para dirigir los intereses de los demás en un espíritu mutuo de solución de problemas.

Proporcionar retroalimentación constructiva

Involucra compartir la información o las percepciones con los demás acerca de la naturaleza, la calidad o el impacto de la conducta de una persona. El proporcionar una retroalimentación constructiva involucra de manera inherente a dar una retroalimentación de manera activa a alguien más.

Administración del estrés

Myers define el estrés como un proceso concreto en el que valoramos y respondemos a los sucesos que representan un reto o una amenaza para nosotros.

El líder debe saber monitorear sus niveles de estrés personales y los de sus equipos, identificar las causas para realizar planes de acción que le permitan relajarse y manejar niveles adecuados de estrés con sus seguidores.

Construcción de competencias técnicas

Tiene que ver con el conocimiento y el repertorio de conductas que los seguidores pueden traer consigo para completar una tarea con éxito y las competencias técnicas para el desempeño de su rol permitiéndoles ser expertos en el trabajo.

Construcción de relaciones efectivas con los superiores

Los superiores y seguidores que comparten los mismos valores, metodologías y actitudes experimentan menos conflicto, obtendrán niveles más elevados de apoyo mutuo y estarán más satisfechos con las relaciones entre el superior y el seguidor que aquellos superiores y seguidores que tienen relaciones laborales deficientes (Duchon, Green y Taber, 1986, 466).

Construcciones de relaciones efectivas con los compañeros

En el trabajo la influencia sobre las personas va más allá de tener gente a cargo, la creación de alianzas sólidas con otros, y los grupos de compañeros generalmente pueden influir más que los individuos que trabajan por separado. Los líderes están en la capacidad de reconocer los intereses y las metas comunes.

Establecimiento de metas

Los líderes deben plantear metas específicas, observables y accesibles las cuales deben generar compromiso con los equipos y tener espacios para retroalimentación. El establecimiento de metas le permite al líder planificar y trabajar en un plan de acción que le permita alcanzar las diferentes metas.

Castigo

En ocasiones los líderes pueden encontrarse con seguidores hostiles, indisciplinados que crean conflictos entre compañeros y en la empresa, no trabajan conforme a las reglas y estándares de la empresa, en tales casos los líderes pueden necesitar administrar un castigo para modificar la conducta del seguidor.

Las habilidades básicas de liderazgo en complemento con las habilidades avanzadas de liderazgo aumentan la probabilidad de un liderazgo exitoso, entre las habilidades avanzadas de liderazgo se encuentran:

Delegar

La delegación implica la facultad que le otorga un líder a sus seguidores para asumir la responsabilidad de cumplir con ciertas tareas o ciertas actividades. La delegación aporta a la responsabilidad por las decisiones y se preocupa por la autonomía y el desarrollo de los seguidores.

Administración del conflicto

El conflicto es un hecho inevitable en las organizaciones, los investigadores han descubierto que los líderes pueden invertir más del 25% de su tiempo en resolver conflictos (Thomas y Schmidt, 1976, 486). Por lo que la resolución de conflictos se ha considerado como un factor importante en la eficacia del liderazgo.

Negociación

La negociación es una metodología que puede ayudar a resolver algunos conflictos, el líder debe tener habilidades de negociación para lo cual, de prepararse, saber identificar los problemas y separarlos de las personas, enfocarse en los intereses y no en las posiciones.

Creatividad

Los líderes deben innovar, ver las cosas de formas distintas, saber utilizar la autoridad de manera constructiva, formar grupos diversos para la solución de problemas.

Formación de equipos de trabajo

El líder debe tener la capacidad de intervenir en la formación de equipos, conocer las competencias de sus seguidores para aprovecharlas y poder desarrollarlas de tal forma que los integrantes del equipo aporten y se complementen con sus diferentes habilidades y conocimientos.

Planeación del desarrollo

La planeación del desarrollo es un proceso sistemático de formación del conocimiento y de la experiencia para modificar una conducta. Para la planeación del desarrollo de los seguidores, los líderes necesitan identificar y establecer prioridades para las necesidades del desarrollo, eliminar las brechas mediante el establecimiento de los planes de desarrollo.

Credibilidad

Los líderes saben que mientras sus posiciones jerárquicas les proporcionan calidad, sus conductas les otorgan respeto por parte de sus seguidores. Los líderes son ejemplo a partir de sus comportamientos y a partir de este ejemplo logran motivar e inspirar a sus equipos de trabajo.

Coaching

El coaching pretende generar una sociedad entre los líderes y los seguidores, inspirar compromiso, desarrollar habilidades mediante planes de desarrollo y capacitación, transferir las habilidades creando ambientes de aprendizaje.

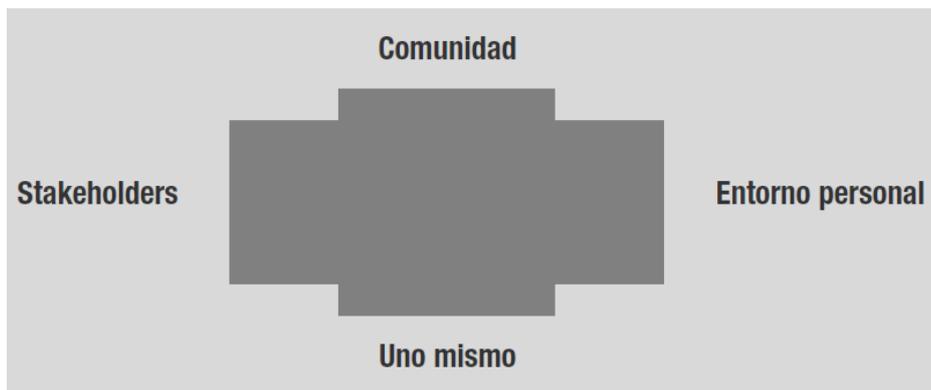
Empowerment

El empowerment cuenta con dos componentes claves, el liderazgo y la toma de decisiones que otorga el líder a sus seguidores. También la delegación y el desarrollo son importantes, ya que la delegación sin el desarrollo con frecuencia se percibe como abandono, y el desarrollo sin delegación se percibe como una micro administración. Los líderes deben conocer lo que sus seguidores están en la capacidad de hacer y en esa medida fomentar y ampliar sus capacidades.

1.5 El impacto del liderazgo

Los líderes no solo tienen influencia sobre sus seguidores, sino también en su entorno, Robert Rabouin menciona 4 enfoques en los que tiene influencia el liderazgo, como se puede apreciar en la figura 1.5

Figura 1.5
Impacto del liderazgo



Fuente: El impacto del liderazgo. Roberto R. Rabouin

Autor: Roberto R. Rabouin

1.5.1 La comunidad

Las decisiones que puedan tomar las empresas involucran el rebasar fronteras, incluir y adoptar culturas, generación de empleo, adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías. También una comunidad impacta directamente en el desarrollo de una organización al no estar bien posicionada, no cuenta con los recursos y medios para establecerse.

El ecosistema en el cual se encuentra una organización es parte de la comunidad, en la actualidad las empresas han trabajado por desarrollarse sin dejar de lado la responsabilidad y compromiso con la comunidad y el medio ambiente. El desenvolvimiento de un líder no solo asegura la productividad de una organización cuidando de su personal, sino que su esfuerzo se ve reflejado en la productividad y desarrollo de la comunidad.

La percepción de la comunidad que tiene de los líderes organizacionales influye en su percepción que tienen en la organización y por ende en el servicio que ofrecen, una organización sólida, con líderes ejemplares generan confianza y fidelidad en la comunidad facilitando el desarrollo económico.

Los líderes organizacionales son visibles en las comunidades, se convierten en un modelo de liderazgo a seguir, un modelo a imitar, si un líder ejemplar es la cara visible en una organización será reconocido en la comunidad como un ejemplo a seguir, por el contrario, si no es un buen líder y este se caracteriza por actos no ejemplares de igual forma será reconocido, pero como un mal líder.

1.5.2 Las partes interesadas

Conocidos como los stakeholders, son las personas que tienen algún interés y esperan algo de una organización, en este punto se identifican a los accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, ninguno de ellos menos importante.

- **Accionistas:** para la inyección de capital, sin embargo, su papel va más allá de suministrar los recursos, es un referente de liderazgo para los demás empleados y la comunidad.
- **Clientes:** son la razón de ser de una organización ya que el cliente es a quien se le brinda un servicio y a través de ellos la organización obtiene ganancias.
- **Colaboradores:** tienen más visibilidad del papel que desempeñan los líderes y de qué forma guían al equipo para la consecución de objetivos.
- **Proveedores:** colaboran con las organizaciones proporcionando los insumos para que los líderes puedan generar impacto en sus seguidores y en los resultados organizacionales.

1.5.3 Entorno personal

El liderazgo tiene impacto en el entorno personal de los integrantes de una organización, refiriéndose a todas las personas que forman parte de un círculo más

cercano, son considerados un impulso para alcanzar objetivos profesionales, personales y desenvolvimiento en el medio social.

. El entorno personal reconoce los éxitos o fracasos de las personas de una organización, la forma en que un colaborador es liderado o lidera se refleja en su entorno personal.

1.5.4 Uno mismo

La conciencia de uno mismo constituye una especie de barómetro interno que indica si la actividad que se está llevando a cabo —o la que se va a emprender— merece realmente la pena (Goleman 1998, 67).

Para el desarrollo del liderazgo, las personas deben tener la capacidad de autoevaluarse, reconocer sus emociones, fortalezas y debilidades y cómo estas se reflejan en su comportamiento.

1.6 Prácticas de liderazgo

Las prácticas del liderazgo hacen referencia a la forma de hacer las cosas, Roberth Rabouin ha clasificado las prácticas de liderazgo en tres conjuntos de actividades (Rabouin 2007, 143):

- Prácticas vinculadas a la gestión empresarial
- Prácticas vinculadas a las relaciones
- Prácticas vinculadas al liderazgo personal del líder

1.6.1 Prácticas de gestión empresarial

Para el desarrollo de la gestión empresarial se identifican siete prácticas que permitirán que los líderes aporten y sean claves en este desarrollo:

a. La práctica de la visión

Hace referencia a la visión que tiene el líder, el entendimiento completo de lo que esto implica, estar preparado, innovar y poder anticiparse a los requerimientos de la organización para lo cual debe estar en constante entrenamiento, adquisición y actualización del conocimiento.

b. La práctica de la innovación

La innovación permite que las empresas sobrevivan, crezcan y se proyecten al futuro. Le proporcionan al líder una guía para innovar, sobre lo que tiene que hacer y en que enfocarse para generar valor aprovechando las potencialidades del talento humano.

c. La práctica de la gestión del cambio

Las organizaciones son parte de un mundo cambiante, la flexibilidad de sus integrantes les permite aprovechar los cambios, salir de una zona de confort, adaptarse e implementar nuevos modelos de gestión.

d. La práctica de la planificación

Le permite al líder proyectarse a largo plazo de la mano del diagnóstico y el diseño de estrategias para lograr permanecer en el mercado y en el tiempo. La planificación se asocia al nivel de anticipación de un líder y estar preparado para lo que pueda venir.

e. La práctica del aprovechamiento tecnológico

El aprovechamiento que dé el líder al avance tecnológico es un aliado importante a la hora de llegar a sus seguidores para impactar en su desempeño, trabajar en la satisfacción personal. El acceso a la información y las herramientas tecnológicas adecuadas que utilice un líder pueden apalancar la consecución de objetivos.

f. La práctica asociativa

Corresponde a la capacidad de establecer y fortalecer las alianzas estratégicas del líder con sus seguidores, con sus ejecutivos, proveedores internos y externos. Una alianza es un factor de crecimiento exitoso.

g. La práctica de la delegación

“La delegación del control es una importante aptitud gerencial y sin duda una actividad clave para todos los gerentes, con ventajas tanto directas como indirectas” (Rabouin 2007, 150) .

Este primer grupo de prácticas son externas y apuntan al desarrollo y funcionalidad de la gestión de una empresa.

1.6.2 Prácticas de relaciones

El segundo grupo de prácticas de liderazgo hacen referencia a las relaciones, en este grupo se identifican 7 prácticas de liderazgo que hacen referencia a la capacidad del líder en relacionarse efectivamente con otros, principalmente con sus seguidores.

a. La práctica de la asertividad

Consiste en la capacidad del líder de comunicarse franca y directamente con sus seguidores participando de un proceso racional sin dejar de lado las emociones propias y las de la otra persona.

b. La práctica de la escucha activa

Se refiere a escuchar realmente con intención e interés lo que la otra persona dice, finalmente no se trata solo de escuchar sino de lograr entender a la otra persona, escuchar con todos los sentidos es una escucha activa.

c. La práctica de la comunicación

El líder debe entender las necesidades de las otras personas o dar a conocer las propias, debe comunicarse de forma efectiva y bidireccional, la importancia de

la comunicación radica en el dialogo, en el entendimiento de las necesidades mutuas.

d. La práctica de la proximidad

La proximidad entre el líder y sus seguidores es necesaria para poder trabajar, en un ambiente de entendimiento y acuerdos, la cercanía involucra el establecimiento de lazos emocionales y racionales.

e. La práctica de la empatía

Es básica para establecer y desarrollar las relaciones, el entendimiento de lo que piensa y sobre todo de lo que siente el otro, es ponerse en el lugar del otro teniendo en cuenta el respeto y la preocupación total y verdadera.

f. La práctica de la reciprocidad

Se sujeta en la capacidad del líder en reconocer el trabajo, esfuerzo y apoyo de sus seguidores para alcanzar las metas, ser reciproco no involucra solamente recompensar al colaborador con el pago a tiempo de un salario, sino que va más allá, es ponerse en el lugar de los integrantes de su equipo, participar con ellos de la mano y dar lo que recibe.

g. La práctica de la afectividad

El líder pasa horas con sus seguidores, aquí aplica el dicho que el trabajo es el segundo hogar, la capacidad de un líder para establecer lazos de confianza parte también del nivel de afectividad que puedan desarrollar hacia sus seguidores y viceversa, la afectividad a final de cuentas es un motor que motiva a un seguidor apoyar a un líder.

El segundo grupo de prácticas están orientadas al desarrollo de las relaciones del líder con sus seguidores y su aplicación para alcanzar las metas.

1.6.3 Prácticas de relaciones interpersonales

El tercer grupo de prácticas de liderazgo apuntan a las relaciones intrapersonales, en este grupo se identifican 7 prácticas de liderazgo:

a. La práctica de la reflexión

Es mediante la reflexión que el líder comienza un espacio de introspección y análisis personal para conocer lo que realmente le motiva y lo mueve en su vida personal y profesional.

b. La práctica de la responsabilidad plena

El líder es responsable de sus acciones y decisiones sin proyectar los resultados de sus actos o sentir hacia otras personas, el líder es el propio dueño de su destino y de a dónde quiere llegar, es decir hacerse responsable de su propia vida.

Viktor Frankl menciona que el hombre no está totalmente condicionado y determinado; él es quien determina si ha de entregarse a las situaciones o hacer frente a ellas. El hombre no se limita a existir, sino que siempre decide cuál será su existencia y lo que será al minuto siguiente". (Rabouin 2007, 161).

c. La práctica del autoconocimiento

Es el conocimiento de uno mismo, es la capacidad de reconocerse como individuo con aspectos positivos y negativos, con características que lo diferencian de otros individuos.

d. La práctica de la humildad

La humildad es un valor y una conducta que los líderes practican, les permite reconocer y aprender de los errores, aceptar las limitaciones y tomar en cuenta otros puntos de vista para tener diferentes alternativas en la búsqueda de soluciones y cumplimiento de metas.

e. La práctica de la voluntad

La voluntad es el libre deseo e intensión del líder de trabajar, de aportar en el equipo y la organización, se caracteriza por la forma autentica de decidir conscientemente, sin obligaciones o esperar algo a cambio. Un líder con voluntad es un líder con motivaciones claras.

f. La práctica del mejoramiento

El mejoramiento continuo le permite al líder trabajar por la calidad total de las personas y los procesos. El líder es conciente de sus fortalezas en las cuales se apoya y sus debilidades en las cuales debe trabajar.

g. La práctica de la integridad

Para que una empresa produzca y para que los seguidores se involucren comprometidamente, un líder debe ser integro en sus decisiones y acciones, es decir desenvolverse de forma congruente y responsable con lo que piensa y realiza.

CAPITULO SEGUNDO

La empresa

2.1 Aerolínea Ecuatoriana

El trabajo de investigación se desarrolla en una empresa que se dedica al transporte de pasajeros y carga a nivel nacional e internacional. Se mantendrá la confidencialidad del nombre comercial y razón social y se referirá en adelante a la empresa como Aerolínea Ecuatoriana, que inicia sus operaciones hace tres décadas.

A partir del año 2088 ha tenido un crecimiento nacional e internacional, debido a asociaciones que ha realizado con otras aerolíneas internacionales; que ha significado homologación en estándares, indicadores, procesos hasta la adopción de una nueva cultura organizacional. Un aspecto primordial de la cultura en aerolínea ecuatoriana es un liderazgo que se orienta a elevar la productividad, destacando el factor humano. Su alcance considera a los líderes de la organización y a los seguidores los seguidores, ya que todos los empleados deben desarrollar su competencia de auto liderazgo.

2.1.1 Perfil corporativo

Misión

Aerolínea Ecuatoriana busca que sus clientes sientan una conexión emocional, especial y diferente con el servicio que les brindan desde el primer punto de contacto, para lo cual los colaboradores dan lo mejor de ellos para facilitar la vida de sus clientes y entregarles una experiencia excepcional.

Visión

Ser reconocida como la mejor aerolínea para lo cual la visión se enfoca en 2 pilares principales que son: el talento humano, en donde la pasión por el servicio y el gusto por brindar soluciones integradas los hace únicos en la industria y les permite entregar una experiencia de viaje excepcional y los clientes a los cuales se les brinda diferentes y avanzadas opciones, apoyándose con tecnología, servicio cálido, seguro y personalizado.

Valores

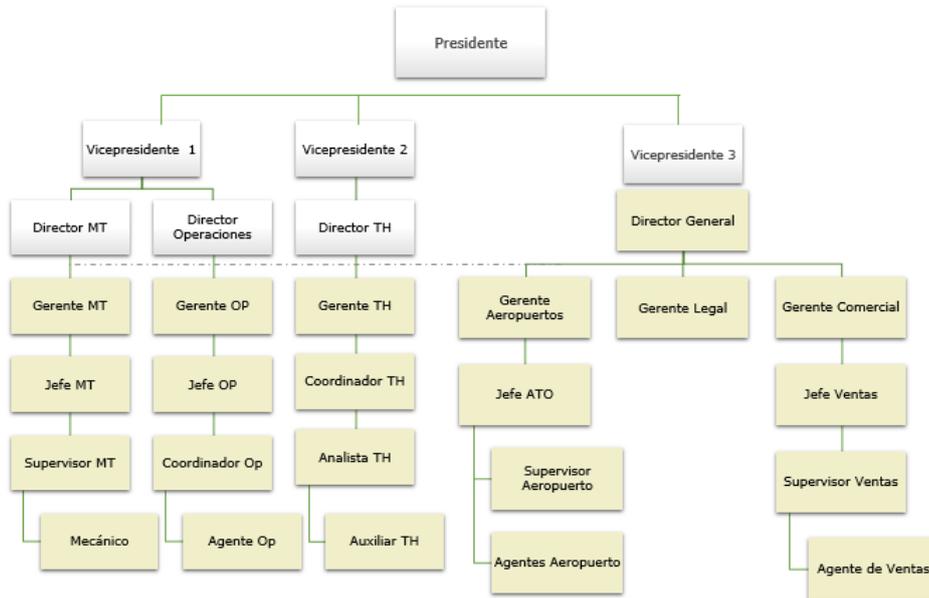
Los Valores Corporativos son la guía que define la manera de comportarse y las conductas que los colaboradores deben seguir para ser reconocidos por los diferentes grupos de interés y con las cuales pueden poner en practica la Misión y alcanzar la Visión.

- **Seguridad:** considera la protección del cliente hasta el cuidado y cumplimiento de procesos para un trabajo seguro.
- **Calidez:** implica brindar un servicio amable, empático, proactivo y práctico. El servicio como una vocación, hacer felices a los clientes.
- **Equipo:** se refleja en el trabajo armonioso de los líderes y seguidores como un equipo para alcanzar resultados.
- **Excelencia:** prevalece el compromiso por la agilidad, la innovación y el servicio.

2.1.2 Estructura

La estructura organizacional en la empresa se encuentra conformada por niveles de cargo, ver figura 2.1, los cuales tienen más de una línea de mando dentro y fuera del país.

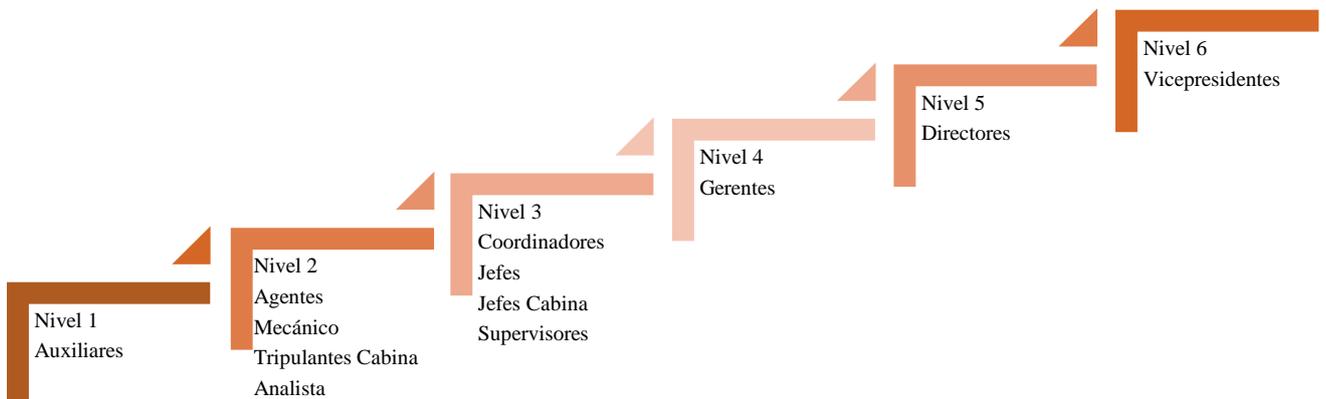
Figura 2.1
Estructura organizacional



Fuente: Aerolínea Ecuatoriana
Autor: Gabriela Enríquez

2.1.3 Niveles de cargos

Figura 2.2
Niveles por cargo en Aerolínea Ecuatoriana



Fuente: Aerolínea Ecuatoriana
Autor: Gabriela Enríquez

Los diferentes cargos se encuentran agrupados en niveles, como se puede observar en la figura 2.2, los cuales detallan diferentes comportamientos que deben tener los empleados, estos niveles están enlazados a las competencias organizacionales

2.1.4 Modelo de competencias de Aerolínea Ecuatoriana.

El modelo está compuesto por 5 competencias que son parte de su cultura organizacional; detallan los comportamientos que la empresa espera de cada persona en su puesto de trabajo. Se los asigna de acuerdo a las exigencias del cargo.

Aerolínea Ecuatoriana define las competencias como aquellas características personales que predicen y producen un desempeño diferenciado, las cuales están relacionadas con la estructura y la cultura de la organización.

- Servicio
- Logro
- Empoderamiento
- Comunicación
- Liderazgo

La empresa pretende apalancar el giro del negocio en una cultura de liderazgo y servicio, en donde sus líderes deben auto conocerse y conocer a sus equipos para poder auto liderarse y liderar a sus colaboradores con el fin de alcanzar logros planificados. Los comportamientos esperados; es decir, las competencias de liderazgo, para cada nivel y cargo son:

Nivel 1 y 2: agentes

- Es confiable y es buscado como referente para resolver dudas e inquietudes.
- Propone objetivos de acción para el equipo en función de los lineamientos dados por sus superiores y de la información disponible y su análisis.

- Ejerce un liderazgo humano y efectivo, es percibido como líder por el equipo para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce por su experticia y profesionalismo.
- Comparte información con sus pares haciendo uso de las herramientas de comunicación que la empresa brinda.
- Comparte su conocimiento y hace parte del equipo para el logro de los objetivos organizacionales

Nivel 3: jefes, supervisores, coordinadores

- Establece objetivos alineados al cliente, los transmite y realiza adecuado seguimiento al respecto.
- Brinda retroalimentación asertiva buscando la mejora continua de los integrantes de equipo.
- Inspira con el ejemplo, acciones y actitud positiva, motivado a sus compañeros al logro de los objetivos organizacionales.
- Asume la responsabilidad por sus acciones
- Reconoce y valora genuinamente el esfuerzo y los logros alcanzados por el equipo.

Nivel 4: gerentes

- Promueve el alto desempeño del equipo, brindándole retroalimentación constructiva y exponiéndolo a situaciones que contribuyen en su crecimiento personal y profesional.
- Posee escucha activa para resolver las inquietudes de sus colaboradores y asume un rol activo en la solución de problemas.
- Incluye al equipo en los proyectos y toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones
- Conoce las particularidades y talentos de los miembros de sus equipos entablando relaciones interpersonales y profesionales cercanas.

- Está disponible cuando la operación o su gente lo requiere.
- Visita el lugar de trabajo de los colaboradores y conoce su día a día.

Nivel 5: directores

- Promueve la autonomía del equipo en la gestión de sus áreas de responsabilidad.
- Es carismático, genera entusiasmo, ilusión, compromiso y conversa asertivamente.
- Logra alinear equipos diversos y multiculturales a la estrategia organizacional.
- Es mentor y forma otros líderes dentro de su equipo definiendo planes de desarrollo.

Influye en el equipo desde la coherencia y consistencia de sus acciones.

Nivel 6: vicepresidentes

- Promueve la autonomía del equipo en la gestión de sus áreas de responsabilidad.
- Gestiona e inspira equipos de alto rendimientos sostenibles para impactar positivamente en la compañía, generando cambios en la cultura.
- Se asegura que los demás se apropien de la misión, visión, valores; y mantengan un alto nivel de compromiso.
- Reconoce los logros individuales, de la empresa y del equipo construyendo un ambiente de trabajo colaborativo.
- Diseña y planea con su equipo un programa de trabajo alineado a los propósitos corporativos.
- Promueve en sus equipos las estrategias y herramientas de liderazgo que la compañía define.

2.2 Investigación

2.2.1 Caracterización del estudio

Este trabajo de investigación responde a que en Aerolínea Ecuatoriana se ha detectado que los líderes deben desarrollar sus habilidades de liderazgo al nivel que requiere la compañía, por la incidencia que tiene en la gestión de resultados y en el manejo de relaciones interpersonales con sus seguidores.

Esta información corresponde a los resultados de evaluación de desempeño que se realizó en la empresa, por el compromiso de confidencialidad no se detallan en este trabajo.

El objetivo de esta investigación es diseñar un programa de formación que permita el desarrollo de habilidades de liderazgo de los mandos medios.

Con la información obtenida a través del test Grid Gerencial, encuestas, entrevistas y grupos focales se pretende conocer la percepción que tienen los líderes de sus habilidades de liderazgo y el punto de vista de los seguidores. Al relacionar la información levantada con estos dos grupos. Con un estudio descriptivo se identifican los contenidos que debe tener un programa de formación para desarrollar las habilidades de liderazgo y mejorar el desempeño y el servicio.

2.2.2 Muestra

Aerolínea Ecuatoriana tiene aproximadamente 60 líderes operativos y administrativos en la ciudad de Quito; para estudiar sus comportamientos, por facilidad geográfica y de acceso a la información, se tomó como sujetos de muestra a un grupo de líderes, que corresponden a los niveles por cargo 3 y 4 y sus seguidores correspondientes a los niveles de cargo 2 y 3.

La muestra seleccionada de líderes y seguidores se eligió al azar al fin de obtener resultados más objetivos que aporten a la investigación.

A continuación, se presenta el detalle de la muestra tomada para la presente investigación (v. anexo 2):

Figura 2.3
Detalle muestra seleccionada

Alcance	Localidad	Descripción	Áreas	N°
Población	Aerolínea Ecuatoriana	Líderes mandos medios	Todas las áreas	60
Muestra	Estación Quito	Líderes mandos medios	Mantenimiento, Seguridad, Control de Calidad, Talento Humano, Auditoria, Comercial	22
Muestra	Estación Quito	Seguidores de mandos medios		52
Total Muestra				74

Fuente: Aerolínea Ecuatoriana

Autor: Gabriela Enríquez

Figura 2.4
Detalle muestra niveles por cargo

Aplicación instrumentos Líderes				
Nivel por cargo	Cargo	Total muestra	Instrumentos aplicados	
			Test grid gerencial	Entrevistas
3_4	Líderes operativos	11	10	1
3_4	Líderes administrativos	11	10	1
Total		22	20	2

Aplicación instrumentos Seguidores				
Nivel por cargo	Cargo	Total muestra	Instrumentos aplicados	
			Encuesta	Grupo focal
2_3	Seguidores operativos	26	20	1
2_3	Seguidores administrativos	26	20	1
Total		52	40	2

Fuente:

Aerolínea Ecuatoriana

Autor: Gabriela Enríquez

Los niveles por cargo 2, 3 y 4 que participaron de esta investigación corresponde a cargos de: gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, mecánicos, agentes.

2.2.3 Recolección de la información.

Para recolectar la información correspondiente a los comportamientos de los líderes, se aplicó el test Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton a la muestra seleccionada; 10 líderes de áreas operativas y 10 líderes de áreas administrativas, que permitió conocer el estilo de liderazgo que ejercen, es decir su preocupación por la tarea y su preocupación por las personas (v. anexo 3).

El test está compuesto por 35 preguntas, su descripción se encuentra detallada en el capítulo uno, que una vez contestado permitió ubicar en una rejilla el estilo de liderazgo, con comportamientos diferenciados, que ejercen los líderes.

Respecto a los seguidores, se desarrolló y aplicó una encuesta compuesta por las preguntas del Test del Grid Gerencial, de tal forma que las preguntas fueron dirigidas al seguidor para que responda en base al comportamiento de su líder (V. anexo 4). Es decir, se realizó un cambio en la forma de la pregunta y manteniendo su profundidad y significado, de esta forma se buscó empatar los resultados obtenidos de los líderes con los obtenidos de los seguidores.

Se aplicó la encuesta a dos seguidores por cada líder que realizó el test, es decir un total de 40 seguidores (v. anexo 5).

Para reforzar la información obtenida de las preguntas de la rejilla, también se aplicó una entrevista semiestructurada mediante la realización de un grupo focal a 6 empleados con cargos administrativos (v. anexo 6) y un grupo focal a 6 personas con cargos operativos (v. anexo 7), a fin de conocer la percepción que tienen de sus líderes y pares.

Las preguntas que se utilizaron en la entrevista semiestructurada fueron tomadas del modelo de que define los diferentes comportamientos que se requieren por cada nivel de cargo en la empresa por parte de sus líderes y seguidores.

Para conocer la percepción que tienen los líderes en referencia a su propio liderazgo se realizó una entrevista semiestructurada de forma individual, a un líder administrativo (v. anexo 8) y a un líder operativo (v. anexo 9).

2.3 Análisis de datos.

2.3.1 Interpretación del Grid Gerencial aplicado a los mandos medios

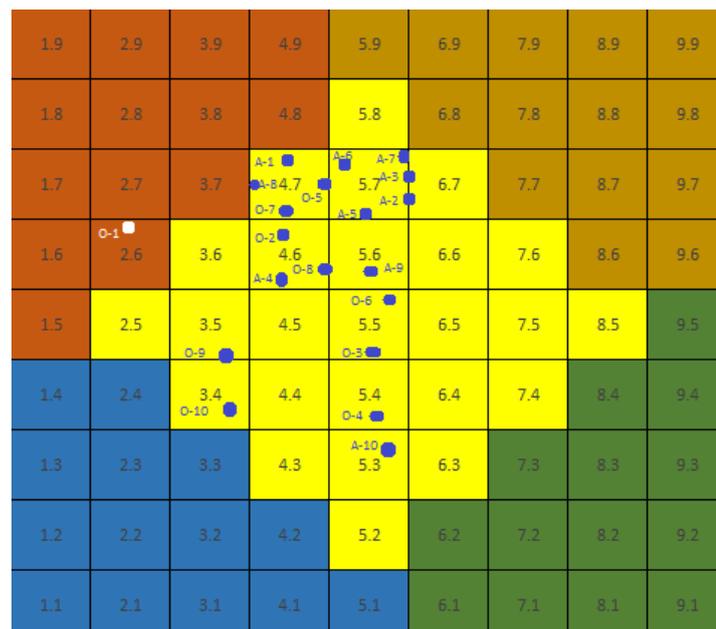
Se aplicó el test a 20 líderes administrativos y operativos de los niveles 3 y 4, correspondiente a coordinadores, supervisores, jefes y gerentes. Del total de líderes que realizaron el test, el 50% son líderes administrativos y el otro 50% son líderes operativos.

A continuación, se presenta la posición en la que se encuentran los resultados de los 20 líderes luego de la tabulación del Grid Gerencial (v. anexo 10). Para definir la división de los cuadrantes se utiliza como referencia el trabajo de investigación de Dunia Peñaherrera (Peñaherrera 2014, 37).

Para diferenciar los resultados entre los líderes administrativos y los líderes operativos, nótese en la figura 2.5, que los líderes administrativos se encuentran identificados con una letra (A) y los líderes operativos se encuentran identificados con una letra (O).

Figura 2.5

Ubicación de los resultados del Test aplicado a los líderes de Aerolínea Ecuatoriana



Elaborado por: Amparo Enríquez

En la rejilla se observa que el resultado de un líder operativo se encuentra en el cuadrante superior izquierdo (1.9) con tendencia al cuadrante (5.5).

Diecinueve líderes se encuentran en el cuadrante central de la rejilla (5.5), de los cuales, 9 líderes son operativos y 10 líderes son administrativos.

A pesar de que el 90% de líderes que completaron el test se encuentran en el cuadrante central, es importante discriminar que no todos se encuentran exactamente en el cuadrante (5.5), ya que las funciones de cada líder están orientadas a un rol operativo o administrativo y las condiciones, llámese situación, en las que se desempeñan los líderes son diferentes.

A pesar de que los resultados de estos líderes se encuentran en el cuadrante (5.5) y se aprecia un interés por la tarea y las personas, la organización busca que sus líderes logren alcanzar el cuadrante (9.9), a través de un liderazgo transformacional.

Uno de los resultados de los líderes operativos (líder operativo 10) tiene tendencia a los cuadrantes (1.1) es decir poca preocupación por la tarea y por las personas, sin embargo, ningún líder se encuentra en este cuadrante.

El cuadrante (9.9), este sería un ideal en la empresa, ya que existe un interés por las tareas y las personas, la diferencia del cuadrante central es el nivel de compromiso e involucramiento.

En la empresa la situación en la que se desarrolla el liderazgo es primordial, tanto el rol administrativo como el rol operativo se ven influenciados por el giro del negocio, sin embargo, los resultados obtenidos de la muestra en esta investigación indican que la mayor parte de líderes se encuentran en el cuadrante central, es decir a pesar del giro del negocio la preocupación por la gente va de la mano por la preocupación de la tarea, de aquí nace la necesidad de seguir desarrollando las habilidades y que mejor que llevarlas a un cuadrante superior derecho (9.9) y hablar de líderes transformadores, los cuales desarrollan su rol e impactan en sus seguidores a través del ejemplo, generando inspiración y obtención de resultados, ya que han desarrollado la motivación de los seguidores en compromiso.

Por ejemplo, los líderes cuyo rol es operativo, las actividades relacionadas con sus funciones son de carácter altamente técnico, se desenvuelven en base a procedimientos y manuales ya establecidos para el negocio de la aviación, y estos tienen como fin asegurar tiempos de producción, calidad en los trabajos y seguridad

en la operación, por lo que estos líderes tendrían una tendencia elevada hacia el cumplimiento de la tarea descuidando o no prestando la atención necesaria hacia las personas.

Por otro lado, los líderes cuyo rol es administrativo, a pesar de que también sus funciones se desarrollan en base a procedimientos, pueden desempeñarse de una forma más flexible; para estos líderes es importante la obtención de resultados, pero al ser flexible su desenvolvimiento, el liderazgo que tienen con sus seguidores puede ser menos autocrático y ser más conciliador, existiendo de esta forma mayor atención sobre los seguidores.

2.3.2 Interpretación de la encuesta aplicada a seguidores

La muestra seleccionada para realizar el test fueron 40 seguidores, de los cuales el 50% son administrativos y 50% son operativos. Las preguntas utilizadas en la encuesta que completaron los seguidores fueron desarrolladas a partir del Grid Gerencial (v. anexo 4).

Figura 2.6

Resultados de encuestas aplicadas a los seguidores de líderes administrativos y operativos

Resultados encuestas aplicadas por los seguidores de líderes operativos y administrativos		
Participantes	Porcentaje	Total encuestas
Cuadrante 1.1	12%	5
Cuadrante 1.9	10%	4
Cuadrante 9.1	0%	0
Cuadrante 5.5	78%	31
Cuadrante 9.9	0%	0

Elaborado por: Amparo Enríquez

El 12% de resultados, correspondiente a 5 encuestas, se encuentran en el cuadrante (1.1), las cuales corresponden a los seguidores operativos y su percepción sobre el comportamiento de sus líderes en relación por su preocupación por la tarea y por la gente.

El 10% de resultados, correspondiente a 4 encuestas, se relacionan con el cuadrante (1.9), estas 4 encuestas corresponden a los seguidores administrativos.

El 78% de resultados, correspondiente a 31 encuestas se relacionan con el cuadrante (5.5); de los cuales 16 encuestas son de seguidores operativos y 15 encuestas son de seguidores administrativos.

Ningún seguidor relaciona los comportamientos de sus líderes con los cuadrantes (9.1) y (9.9).

Figura 2.7

Relación de los resultados de las encuestas realizadas por los seguidores con los cuadrantes del test del Grid Gerencial.

Resultados de encuestas de seguidores relacionados con resultados de test de Grid Gerencial de líderes				
Participantes	Concordancia en resultados	Total	Encuestas acordes	Encuestas diferentes
Total Seguidores	72%	40	29	11
Seguidores Administrativos	80%	20	16	4
Seguidores Operativo	75%	20	15	5

Elaborado por: Amparo Enríquez

Los resultados de las encuestas de veintinueve seguidores correspondiente al 72% coinciden con los resultados del test que completaron los líderes, mientras que once seguidores correspondientes al 28% de encuestas, no coinciden con los resultados de las encuestas de los líderes.

Con respecto a los seguidores administrativos, se muestra que el 80% de seguidores están de acuerdo con la percepción de sus líderes y el 20% no está de acuerdo. Mientras que el 75% de seguidores operativos están de acuerdo con la percepción de sus líderes y el 25% no lo está.

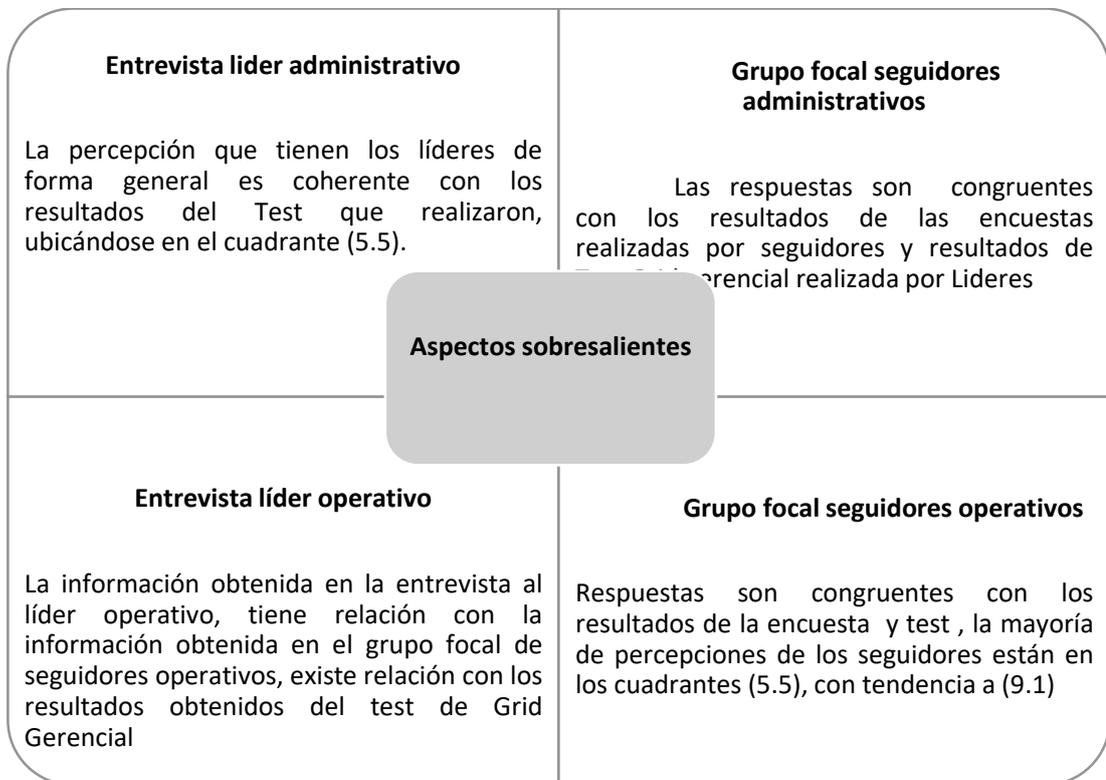
La percepción que tienen los seguidores operativos de su líder, en su mayoría los ubican en el cuadrante central, sin embargo, se aprecia que también consideran que sus líderes están en el cuadrante (1.1), de igual forma la situación y el rol de estos líderes tienen influencia directa sobre la percepción de sus seguidores.

La flexibilidad que tiene el personal administrativo para desarrollar su trabajo, tomar decisiones e innovar es visiblemente diferenciada; esto debido a que los cargos operativos se rigen a manuales y procedimientos más técnicos que obedecen a un sistema de seguridad operacional que garantiza a la vez la seguridad del cliente.

2.3.3 Análisis de datos de la entrevista realizada a los líderes y grupos focales realizados a los seguidores.

Las preguntas que se realizaron en las entrevistas y grupos focales se desarrollaron a partir de los comportamientos de las competencias organizacionales. A continuación se presenta los puntos más relevantes obtenidos de los grupos focales (v. anexo 6 y 7) entrevistas (v. anexo 8 y 9)

Figura 2.8
Relación resultados de entrevistas y grupos focales con encuestas y test del Grid Gerencial.



Elaborado: Amparo Enriquez

CAPITULO TERCERO

Programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los mandos medios en la Aerolínea Ecuatoriana

1. Objetivo

Desarrollar las habilidades de liderazgo de los líderes que les permita mejorar las debilidades manifiestas en la investigación y posteriormente alcanzar estilos de liderazgo transformacional de tal forma que logren llegar a sus seguidores con comportamientos diferenciados que inspiren en ellos dar más sentirse motivados y comprometidos

2. Alcance

Líderes considerados como mandos medios: jefes, coordinadores y supervisores de Aerolínea Ecuatoriana.

3. Restricciones

Limitaciones de presupuesto.

4. Lineamientos

- El programa de formación se realizará considerando aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades de liderazgo
- La aplicación del programa de formación debe evidenciarse en los comportamientos de competencias organizacionales y prácticas de liderazgo.
- Para la ejecución del programa de formación, cada año debe detectarse las oportunidades de mejora de los líderes para plantear las necesidades de formación.

- Para la propuesta de este programa de formación se ha considerado la información recolectada de una muestra de seguidores y líderes en la investigación detallada en el capítulo anterior.

5. Descripción del programa

Se plantea que el programa de formación, debería estar compuesto de las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico y detección de necesidades de formación.
- b) Planeación y programación.
- c) Implementación y/ o ejecución.
- d) Evaluación de resultados.

5.1 Diagnostico necesidades de formación

Las necesidades de formación se han levantado luego del análisis de información recopilada de seguidores y líderes y están alineadas a:

- Competencias organizacionales: Servicio, logro, empoderamiento, comunicación y liderazgo.
- Prácticas de liderazgo:

Las necesidades de formación estarán vinculadas a las prácticas de liderazgo

- Prácticas de gestión empresarial
- Prácticas de relaciones
- Prácticas de liderazgo personal

El diagnostico de necesidades de formación deberá realizárselo anualmente, con el objetivo de dar continuidad al programa y continuar aportando al desarrollo de habilidades de liderazgo.

Las necesidades de formación detectadas para la elaboración del programa de formación se presentan en el anexo 11.

5.2 Formato para el diagnóstico de necesidades de formación

Figura 5.1

Formato para el diagnóstico de necesidades de formación

Necesidad de Aerolínea Ecuatoriana							Levantamiento de necesidades del programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo					
Prácticas de liderazgo			Competencias Organizacionales				Necesidad levantada	Justificación	Habilidades a desarrollar	PARTICIPANTES		
Prácticas de autogestión	Prácticas de Relaciones	Prácticas de gestión al cliente	Comunicación	Servicio	Logro	Liderazgo				No.	Nivel	Cargos

Elaborado por Amparo Enriquez

El formato para levantar las necesidades de formación está compuesto por los siguientes elementos (ver anexo 11):

a. **Necesidades de la Aerolínea Ecuatoriana**

Permite identificar si las necesidades de formación tienen relación con las prácticas de liderazgo y también con las competencias organizacionales con el objetivo de relacionar esta información con el modelo de programa de liderazgo.

b. Necesidad levantada

En esta sección se deberá mencionar las necesidades de formación identificadas para la elaboración del programa de formación.

c. Justificación

En este campo se indicará el por qué se deberá cubrir la necesidad de formación detectada, es la razón por la cual se implementará un programa de formación.

d. Habilidades de liderazgo a desarrollar

Las habilidades a desarrollar corresponden a los comportamientos que se requieren potencializar en los líderes para que desempeñen su rol de líder transformador, con el objetivo de inspirar a sus seguidores y comprometerlos con su equipo y la consecución de objetivos

e. Participantes

Aquí se mencionará el alcance que tendrá este programa en número de participantes, sus niveles por cargo y descripciones de cargo. El programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo tiene como alcance a todo los líderes operativos y administrativos.

El objetivo de este formato es plasmar las necesidades de formación identificadas para luego trasladarlas a un modelo de programa de formación que pretenda desarrollar las habilidades de liderazgo de los líderes de Aerolínea Ecuatoriana.

5.3 Planeación de la formación

Una vez identificadas las necesidades de formación, se definirá el programa de formación que se llevará a cabo para desarrollar las habilidades de liderazgo de los mandos medios y que se apoyará con el modelo de aprendizaje de Charles Jennings 70 20 10.

El modelo menciona que el 10% corresponde al aprendizaje a través de cursos y entrenamientos; este aprendizaje es el adquirido por la mayor cantidad de personas sin tener una aplicación y réplica de la información. El 20% es el aprendizaje a través de la interacción con otros. El 70% de aprendizaje es a través de experiencias del día a día. El programa de formación para desarrollar habilidades tomará como base la información recopilada con el test Grid gerencial, encuestas a seguidores, grupos focales y entrevistas a líderes.

5.3.1 Fuentes para la ejecución del programa de formación

Las fuentes para la ejecución del programa se enfocarán en el espacio de aprendizaje del 10%, se puede ejecutar con dos tipos de fuentes:

- a) **Con fuente interna:** para aquellos eventos que son coordinados, organizados y ejecutados por Aerolínea Ecuatoriana, en instalaciones de la Empresa, con un instructor interno o externo.

Aerolínea Ecuatoriana cuenta con una escuela de instructores internos que podrían formar parte de este programa de formación.

El expositor interno debe estar certificado y reconocido por el área de formación de la empresa con el objetivo de garantizar que el expositor cuente con los conocimientos y metodología que le permita impartir conocimientos.

- b) **Con fuente externa:** para ejecutar el programa de formación y en los cuales la Empresa no cuente con instructores internos.

5.3.2 Provisión de los recursos económicos

El programa de formación deberá presupuestarse anualmente, los ítems que debe contener el presupuesto son:

- Proveedores de formación.
- Gastos generales: suministros, publicidad, servicios varios y viáticos.
- Instalaciones

6. Modelo del programa de formación “Soy líder humano”

6.1 Descripción

El programa de formación “Soy Líder Humano” busca el desarrollo de habilidades personales para que el líder pueda auto liderarse, desarrollo de habilidades de relaciones que les permitirá llegar y entender a sus seguidores y el desarrollo de habilidades de gestión para desenvolverse ante las necesidades relacionadas con el giro del negocio de la organización, desempeñar y apalancar su rol de líder humano para la mejora de la productividad.

6.2 Objetivos

Los participantes, al final de los talleres y luego de un seguimiento periódico y aplicación de lo aprendido, podrán:

- a. Ejercer un liderazgo transformador que impacte e influya sobre sus seguidores.
- b. Habrán adoptado una actitud positiva frente a su autogestión.
- c. Aumentarán sus niveles de prácticas de auto liderazgo.
- d. Mejorará la capacidad del líder para comunicarse con sus seguidores.
- e. Orientar a su equipo a alcanzar los objetivos organizacionales.
- f. El líder podrá aportar al cambio en su área y en su equipo.

6.3 Alcance

Los módulos se han diseñado con el objetivo de llegar a todos los líderes administrativos y operativos que requieren trabajar en el desarrollo de sus habilidades.

Luego de realizar la investigación se ha detectado que el 95% de los resultados de los líderes se encuentran en el cuadrante central (5.5), de tal forma que es necesario que los líderes trabajen simultáneamente en el desarrollo de sus competencias de relaciones y de gestión al logro, ya que el interés de la organización es que sus líderes logren comportamientos transformadores, comportamientos que luego de una nueva evaluación puedan ubicarse o tener una mayor tendencia al cuadrante (9.9).

Los módulos del programa de formación están compuestos por contenidos que les permitirá a los líderes reforzar sus habilidades de relaciones para llegar a las personas y aumentar su preocupación por ellos y también por contenidos enfocados a desarrollar las habilidades de gestión del líder con el fin de alcanzar mejores niveles de productividad. Aerolínea Ecuatoriana busca que sus líderes lleguen al cuadrante (9.9), luego de analizar la información y encontrar que la mayor cantidad de líderes se encuentran en el cuadrante (5.5) es importante que todos los líderes participen del programa para el desarrollo de un liderazgo transformador.

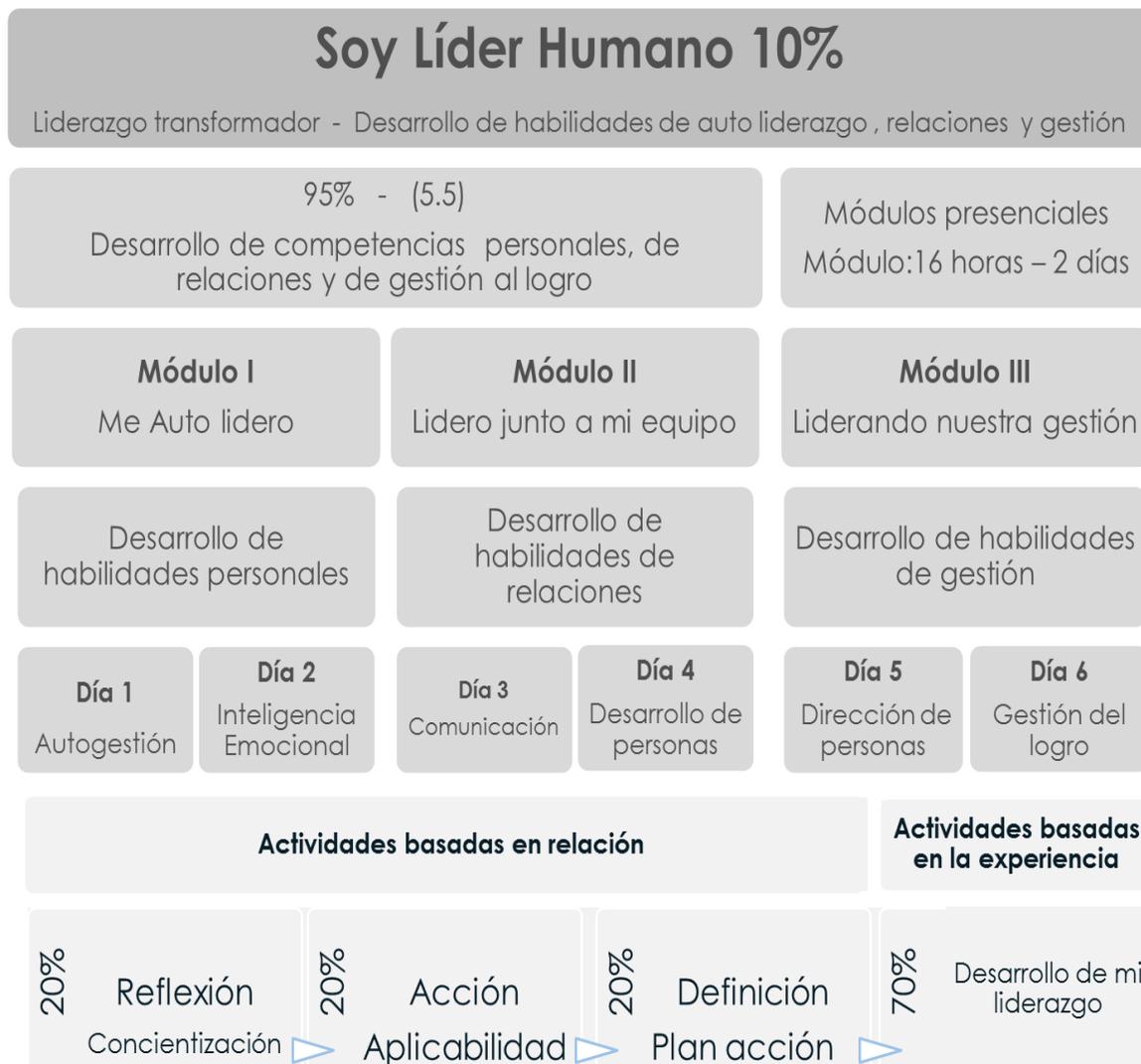
6.4 Contenido del programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo

Al modelo general del programa de formación se le ha denominado “Soy líder humano” estará enfocado en tres módulos que según las necesidades de formación serán orientadas a líderes operativos y administrativos para desarrollar sus habilidades de liderazgo. Posteriormente el programa tendrá un enfoque a largo plazo de seguimiento y aplicación de conocimientos aprendidos.

En la figura 5.2 se observa el modelo de liderazgo para entender la relación entre el modelo de liderazgo y el modelo de aprendizaje:

Figura 5.2

Modelo del Programa de Formación



Elaborado por: Amparo Enriquez

Módulo 1: “Me auto lidero”

Este módulo pretenderá el desarrollo de prácticas de liderazgo y comportamientos que apunten la autogestión del líder.

Módulo 2: “Lidero junto a mi equipo”

Este módulo pretende la interrelación del líder con sus seguidores, mediante el desarrollo de las habilidades de relación.

Módulo 3: “Liderando nuestra gestión”

Este módulo busca que el líder alcance los resultados, pero junto a sus seguidores, es decir el involucramiento y participación activa del líder y su equipo.

El modelo de programa de formación se apalanca en las prácticas de liderazgo que se describieron en el capítulo primero de esta investigación. Las prácticas de liderazgo se las ha relacionado con las competencias organizacionales que son: comunicación, empoderamiento, servicio, logro y liderazgo.

6.5 Relación de las prácticas de liderazgo con las competencias organizacionales

6.5.1 Prácticas de gestión empresarial

Resaltan los comportamientos de la competencia de logro, esta práctica impulsa la planificación, diseño de estrategias que le permite al líder proyectarse a largo plazo. También en estas prácticas se pueden apreciar los comportamientos de la competencia de empoderamiento.

6.5.2 Prácticas de relaciones

Se aprecian los comportamientos de las competencias de comunicación y servicio, ya que estas prácticas hacen referencia a las relaciones que ejerce el líder, brindando un servicio, siendo empático, asertivo y comunicando claramente los objetivos.

6.5.3 Prácticas de liderazgo personal

Se pueden relacionar con la competencia de liderazgo, a pesar de que el liderazgo es la influencia sobre otros, para que se ejerza, primero un líder debe estar en la capacidad de auto liderarse para liderar a los demás.

7. Ejecución del programa de formación “Soy líder humano”

7.1 Contenido

El modelo Soy Líder Humano al estar enfocado en tres módulos según las necesidades de los líderes operativos y administrativos, para lo cual se plantea el desarrollo de 3 talleres con una duración de dos días cada uno, en el programa de tres módulos se tratarán los siguientes contenidos:

7.2 Programación Módulo I

Módulo II

“Me auto lidero”

Objetivo: Desarrollo de habilidades personales.

Duración: Taller presencial - 16 horas

Alcance: Líderes que requieran desarrollar sus habilidades y competencias de liderazgo, con resultados que demuestren poco interés hacia las personas y la tarea.

Contenido:

1.- Autogestión – Día 1

- a. Análisis de la personalidad
- b. La autoconfianza
- c. Los obstáculos
- d. El camino hacia la autoconfianza
- e. Modelo de Observador (interno y externo)

2.- Inteligencia emocional en el trabajo - Día 2

- a. Inteligencias múltiples
- b. La inteligencia emocional

- c. El autocontrol
- d. La empatía
- e. Las relaciones sociales

7.3 Actividades del Módulo I

Figura 7.1

Actividades dentro del contenido del Módulo I

Contenido	Objetivo	Actividades
Clima de aprendizaje	Establecer en el grupo un ambiente de aprendizaje.	Ejercicio de creación de clima de confianza
		Presentación de objetivos del programa
		Identificación de expectativas de los participantes
		Realización de contrato de aprendizaje
Quién soy yo.	Incrementar el nivel de autoconocimiento.	Individualmente dibujar el árbol de la vida.
		Contestar el cuestionario de Análisis Transaccional y transformacional
		Presentación sobre los estados de la personalidad
		Análisis de los perfiles individuales.
		Identificación de acciones de mejoramiento
Autoconfianza.	Incrementar el nivel de autoconfianza.	Realizar un diagnóstico individual sobre los obstáculos para la autoconfianza.
		Presentación de los obstáculos y cómo enfrentarlos.
		Elaborar el plan de mejoramiento, partiendo del ejercicio de la declaración de la independencia.
La empatía	Incrementar su capacidad para demostrar empatía frente a los demás	En grupos discutir sobre dilemas actuales
		Establecer las condiciones de la empatía y analizar el propio nivel de empatía
La comprensión y relación interpersonal	Incrementar la capacidad de interactuar con otras personas	Ejercicio en parejas para identificar diferencias y similitudes.
		Aplicación individual a las relaciones-
La inteligencia emocional aplicada al trabajo	Encontrar aplicaciones de la inteligencia emocional al trabajo	En grupos encontrar la aplicación de la inteligencia emocional en el trabajo

7.4 Programación Módulo II

Módulo II

“Lidero junto a mi equipo”

Objetivo: Desarrollo de habilidades de relaciones

Duración: Taller presencial - 16 horas

Alcance: Líderes que requieran desarrollar sus habilidades de relacionarse, con resultados que demuestren mayor enfoque a la tarea y requieran reforzar sus habilidades de relacionarse con sus seguidores.

Contenido:

1.- La comunicación – Día 3

- a. Dinámica conversacional
- b. Paralingüística
- c. Escucha activa
- d. Significado y formas de trabajar en equipo
- e. Feedback

2.- El desarrollo de personas - Día 4

- a. Fortalezas y debilidades
- b. El enfoque positivo
- c. El perfil personal
- d. El balance entre lo personal y lo institucional
- e. El reconocimiento
- f. Herramientas para promover el desarrollo

7.5 Actividades del módulo II

Figura 7.2
Actividades dentro del contenido del módulo II

Contenido	Objetivo	Actividades
Dinámica Conversacional	Contar con un modelo de comunicación	Identificar las barreras para la comunicación.
		Ejercicios de comunicación:
		Comunicación de doble vía.
		Las inferencias
		Presentar el modelo de comunicación.
		Modos de comunicarse
		Establecer conclusiones del grupo
La escucha activa y paralingüística	Aprender a escuchar	Ejercicios sobre la práctica de escuchar.
		Ejercicios sobre la comunicación no verbal.
		Test de lenguaje: Kinestésico, visual, auditivo
Trabajo en equipo	Incrementar las destrezas para formar equipos eficientes	Dinámica trabajo en equipo
		Análisis fragmento de una película
		Plan de mejoramiento
El feedback	Como dar y recibir feedback	Ejercicio grupal sobre feedback
		Análisis de casos
Las fortalezas y debilidades	Incrementar los conocimientos y destrezas para promover el desarrollo de los colaboradores	Análisis individual de sus fortalezas y debilidades: FODA
		En grupos identificar las formas de promover los mejores desempeños

7.6 Programación Módulo III

Módulo III

“Lideramos nuestra gestión”

Objetivo: Desarrollo de habilidades de gestión al logro

Duración: Taller presencial - 16 horas

Alcance: Líderes que requieran desarrollar sus habilidades en equipo para alcanzar el logro, enfocado a líderes con resultados orientados a las personas, ya que el rol del líder debe complementarse con la gestión al logro.

Contenido:

1.- Dirección de personas – Día 5

- a. Filosofía corporativa
- b. La misión, visión, los valores, el clima, la cultura.
- c. La cultura de la responsabilidad
- d. El empowerment
- e. Generación de compromiso
- f. Obstáculos y recursos.

2.- Gestión del logro – Día 6

- a. Personas orientadas al logro
- b. Soluciones eficaces y sostenibles
- c. Talentos Innatos y adquiridos
- d. Motivación
- e. Planificación estratégica
- f. Gestión de la orientación al logro

7.7 Actividades del módulo III

Figura 7.3
Actividades dentro del contenido del módulo III

Contenido	Objetivo	Actividades
Filosofía Corporativa	Alinear a los seguidores a la estrategia corporativa	Revisar en grupos la Misión, la Visión y los principios o valores de la organización.
		Video sobre culturas organizacionales.
Generación de compromiso	Aprender a poner las bases del compromiso de las personas con la organización	Ejercicio de contrato psicológico
Definición de objetivos	Establecimiento de objetivos	Análisis metodología Objetivos SMART
		Ejercicios fijación objetivos SMART
El empowerment	Entender las mejores estrategias de empoderamiento	Presentación del concepto de empowerment.
		Individualmente identificar casos.
		Compartirlos en grupos.
El empowerment	Puedan establecer una estrategia de responsabilidad	Presentación del concepto de empowerment.
		Individualmente identificar casos.
		Compartirlos en grupos.

Dentro de los talleres se realizarán ejercicios individuales y grupales para fomentar la participación en los temas tratados durante cada módulo, permitiendo a los asistentes realizar un análisis de sus habilidades de liderazgo y sus áreas de mejoramiento.

7.8 Seguimiento y refuerzo

Con el fin de asegurar la transferencia de lo aprendido por los líderes se enviarán a realizar a los líderes que van participando de los módulos actividades que deberán cumplir en los intervalos de los talleres, estas actividades formarán parte del modelo de aprendizaje, correspondiente al 20% y 70% que reforzarán el 10% de lo aprendido en los talleres presenciales.

7.8.1 Actividades basadas en relación

Este espacio de aprendizaje tiene como objetivo la reflexión de lo aprendido en los módulos de aprendizaje e identificar las mejores prácticas que puede aplicar el líder mediante la interacción con sus seguidores.

Este espacio de aprendizaje se caracteriza por las relaciones a través de ejemplos de conducta, asesorías estructuradas como coaching, mentoring, feedback, implica el 20% del modelo de aprendizaje.

El espacio de aprendizaje basado en relaciones estará compuesto por:

a) Grupos de reflexión

Los grupos de reflexión estarán compuestos por 5 líderes que participaron del programa de formación, el objetivo de estos espacios es la concientización de lo aprendido. Se generará un grupo de reflexión luego de cada módulo.

b) Grupos de acción

Los grupos de acción tiene como objetivo identificar la aplicabilidad de lo aprendido, definir un plan de acción que involucre a sus seguidores, los planes de acción se definirán al culminar los grupos de reflexión.

c) Grupo de Redefinición

Los grupos de redefinición analizarán los planes de acción que se pusieron en práctica en las diferentes áreas con el objetivo de compartir buenas prácticas e identificar oportunidades de mejora.

7.8.2 Actividades basadas en la experiencia

El espacio de aprendizaje correspondiente al 70% corresponde a actividades cotidianas en el trabajo en las que se agrega un grado de dificultad para que generen aprendizaje, o exponerse a nuevos retos y relaciones en su área de trabajo.

El espacio de aprendizaje basado en la experiencia estará compuesto por:

a) Desarrollo mi liderazgo

Al finalizar los tres módulos, los líderes deberán ejecutar un proyecto de liderazgo que contenga los tres pilares del modelo Soy Líder Humano, este proyecto deberá desde el inicio ser planificado, ejecutado y evaluado junto a los seguidores.

El modelo de aprendizaje 70 20 10, pretende que a partir del 10% otorgado por la empresa, el 20% y 70% sea gestionado por los líderes, esto permitirá que el aprendizaje sea concientizado y aplicado, que el desarrollo de los líderes sea una responsabilidad compartida junto a la organización.

8. Programación del evento de formación

El programa de formación presencial tiene una duración de seis días, para los líderes de Aerolínea Ecuatoriana en tres jornadas que junto a las actividades de reflexión, acción, redefinición y desarrollo se lo realizará a lo largo de un periodo de cinco meses:

Figura 7.4

Duración programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo de líderes de Aerolínea Ecuatoriana

Actividades del programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo de los líderes de Aerolínea Ecuatoriana																							
Actividades	Tiempo	Metodología	Duración																				
			Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Autogestión	8 horas	Taller	■																				
Inteligencia Emocional	8 horas	Taller	■																				
Grupo reflexión	1 hora	Auto coordinación		■																			
Grupo Acción	1 hora	Auto coordinación			■																		
Grupo redefinición	1 hora	Auto coordinación				■																	
Comunicación	8 horas	Taller					■																
Desarrollo de personas	8 horas	Taller						■															
Grupo reflexión	1 hora	Auto coordinación							■														
Grupo Acción	1 hora	Auto coordinación								■													
Grupo redefinición	1 hora	Auto coordinación									■												
Dirección de personas	8 horas	Taller										■											
Gestión del logro	8 horas	Taller											■										
Grupo reflexión	1 hora	Auto coordinación												■									
Grupo Acción	1 hora	Auto coordinación													■								
Grupo redefinición	1 hora	Auto coordinación														■							
Desarrollo mi liderazgo	1 mes	Auto coordinación																		■	■	■	■

Elaborado por Amparo Enriquez

Figura 7.5

Planificación de la participación de los líderes en programa de liderazgo

Total Grupos de líderes para participar en programa de formación													
Grupos	Asistententes programados	Duración											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Grupo 1	15	■	■	■	■	■							
Grupo 2	15		■	■	■	■	■						
Grupo 3	15			■	■	■	■	■					
Grupo 4	15				■	■	■	■	■				
Grupo 5	15					■	■	■	■	■			
Grupo 6	15						■	■	■	■	■		
Grupo	15							■	■	■	■	■	
Grupo 7	15									■	■	■	■

Elaborado por Amparo Enriquez

El programa de formación será cíclico, con el objetivo de que participen los 60 líderes de Aerolínea Ecuatoriana ubicados en la estación de Quito, para lo cual se programarán 7 grupos compuesto por 10 líderes cada uno, el último grupo pretende incluir a los nuevos líderes o aquellos que no pudieron participar de la programación.

En el primer mes se iniciará el primer grupo con el módulo 1, en el segundo mes se iniciará con el primer grupo y continuando con el modulo dos y a la par en el segundo mes se iniciará con el grupo número dos en el módulo uno y sucesivamente.

9. Evaluación del programa formación

Con el fin de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del programa de formación es necesario evaluarlo, para lo cual se considerará los siguientes lineamientos:

- La evaluación deberá realizársela de forma anual.
- Se establecerán indicadores los cuales serán realizados a partir de los que se desea medir
- Para evaluar el programa de formación se considerará las siguientes variables: el nivel de reacción de las personas y el impacto que puede tener en el comportamiento de los líderes.
- Los indicadores se podrán obtener luego de la aplicación del programa, es decir luego de un año de su aplicación.

9.1 Evaluación de cumplimiento

Se realizará una comparación de los eventos programados versus los eventos cumplidos al finalizar el año.

9.2 Evaluación de reacción

Se aplicará al final de los eventos un cuestionario (v. anexo 12) para medir el nivel de satisfacción de los participantes, en relación a: satisfacción con relación al instructor, contenido del programa y logística.

9.3 Evaluación de recomendación del programa

Sirve para medir el impacto del programa, considerando si las personas que participaron en él lo recomiendan o no, mediante la utilización del net promoter score. Se entregará un formato a los participantes (v. anexo 12) para medir el grado de recomendación del programa de formación, en este formato se identifican:

Promotores: Personas que recomiendan el programa de formación

Pasivos: Personas que se encuentran en una posición neutra, ni recomiendan ni no recomiendan el programa.

Detractores: Personas que no recomiendan el programa.

9.4 Evaluación de impacto

Esta evaluación permitirá conocer si el programa de formación fue efectivo, para esto se tomarán los resultados de Evaluación de Desempeño 360° y compararlos con los obtenidos en el periodo anterior de evaluación, en donde se identificó que los líderes de Aerolínea Ecuatoriana deben trabajar en el desarrollo de sus competencias y habilidades de liderazgo.

10. Promoción del programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo

Para dar a conocer el programa de formación se utilizarán los medios internos de la empresa.

Intranet: medio al cuál tienen acceso todos los colaboradores de Aerolínea Ecuatoriana.

Boletín Informativo: documento que recaba las noticias mensuales más relevantes de toda la empresa.

Carteleras: espacios creados para la colocación de material físico como carteles, informativos, lineamientos.

Correos personalizados: correo individual dirigido a los participantes del programa de liderazgo.

Redes Sociales: facebook, yammer

Mediante estos medios se pretenderá comunicar:

- **Planificación del programa de formación:** fechas programadas
- **Expectativa del programa de formación:** importancia del programa y el impacto que tendrá
- **Material didáctico:** material previo a la ejecución del programa de formación para la revisión de los líderes
- **Invitación al programa de formación:** se indicará lugar, fecha y hora.
- **Participación durante programa:** se compartirá noticias y fotos de los módulos ya realizados para impulsar el programa y seguir generando expectativa.
- **A través de las redes sociales,** los stakeholders, la comunidad y el entorno en general podrá conocer el programa en el cual participan los líderes, ya que su formación tiene un impacto en su liderazgo, los seguidores, resultados de la empresa y por ende sobre el entorno como se ha revisado ya en el capítulo uno de esta investigación.

Conclusiones

El rol administrativo o el rol operativo de un líder se ven influenciado por la situación en la que se desarrolla el liderazgo.

La flexibilidad que tiene el personal administrativo para desarrollar su trabajo, tomar decisiones e innovar es visiblemente diferenciada, esto debido a que los cargos operativos se rigen a manuales y procedimientos más técnicos que obedecen a un sistema de seguridad operacional que garantiza a la vez la seguridad del cliente.

Al ser la situación un determinante principal para el desarrollo del proceso de liderazgo, se puede concluir que no solo depende de los líderes y seguidores el desarrollo de habilidades, sino también de las facilidades, para lo cual la organización debe hacer un análisis de las facilidades y ver la mejor forma de alinear las necesidades organizacionales con las necesidades de los líderes y sus equipos.

La realización de grupos focales y entrevistas evidencian concordancia con los resultados de los test del Grid Gerencial realizada por los líderes y las encuestas completadas por los seguidores.

Los líderes reconocen que su atención podría estar más orientada a la tarea, sin embargo, en la información obtenida en los grupos focales realizada a sus seguidores, se aprecia que existe acompañamiento e interés por parte de los líderes, reconocen que deben trabajar en sus habilidades de liderazgo que refuercen su atención en las personas como la comunicación, realizar retroalimentación y mejorar sus relaciones personales.

Los resultados obtenidos con el test de Grid Gerencial, encuestas, entrevistas y grupos focales se enlazan con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño en la cual se detectó la necesidad de trabajar en el desarrollo de habilidades de liderazgo a través de un programa de formación.

Este trabajo de investigación permitió conocer las habilidades de liderazgo que se deben desarrollar para contar con líderes que ejerzan un liderazgo transformador, mediante un programa de capacitación.

El marco teórico desarrollado fue una guía para el diseño del programa de formación

Se diseñó un programa de formación orientado al desarrollo de habilidades de liderazgo personales, de equipo y logro para los mandos medios en Aerolínea Ecuatoriana.

Recomendaciones

Se recomienda la revisión de la información levantada y dedicar un estudio más profundo aquellos líderes que se encuentran en cuadrante central (5.5) para identificar que los limita para tener una mayor tendencia o ubicarse en el cuadrante (9.9)

Realizar un acompañamiento personalizado a los líderes que se encuentran en el cuadrante central, apoyándose de herramientas como el coaching, PNL, mentoring que permita a los líderes desarrollarse y llegar hacer líderes transformadores.

Poner atención en líderes cuyos comportamientos presentan tendencias a cuadrantes (1.9) y (9.1) y apoyarse en el estudio de otros factores como clima organizacional, evaluación del desempeño, estudios de compromiso con el objetivo de tener mayor información que permita entender por qué ciertos líderes se encuentran con tendencias limitadas a la tarea o a la persona.

Extender el trabajo de investigación a todos los líderes de Aerolínea Ecuatoriana ya que la situación en la que se desenvuelven es diferente, como, por ejemplo: geografía, costumbres, heatcount, nivel de responsabilidades, entorno.

La participación de todos los líderes en la totalidad del programa de formación ya que la actualización de conocimientos es tan importante como la adquisición de nuevos conocimientos ya que Aerolínea Ecuatoriana al tener una cultura de servicio y liderazgo, es importante que todos los líderes trabajen en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

Al finalizar el programa de formación anual realizar las evaluaciones sugeridas en el programa de formación, con el objetivo de poder realizar una comparación con los resultados obtenidos durante esta investigación.

Aplicar el Test del Grid Gerencial al iniciar el programa de formación para que los líderes concienticen de la importancia de su participación.

Bibliografía:

El Aviso, Familia. 2016. Niños Líderes una cualidad que bien encausada puede beneficiar a los chicos y satisfacer a los grandes. El Aviso.

Consulta: 3 de octubre. <http://www.elaviso.com/familia/topicos-familiares>

Lussier, Robert y Achua, Christopher. 2011. *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 4ta ed. México: CENGAGE Learning.

Goleman, Daniel.1998. *La Práctica de la inteligencia emocional*. España: Editorial Kairós. S.A.

Rojas Alfredo y Gaspar Fernando. 2006. *Bases de liderazgo en educación*. Chile: Andros Impresores

National Minority AIDS Council. 2009. *Desarrollo de Liderazgo*. Washington, DC: Technical Assistance, Training and Treatment Division.

Otilia Bracho P. y Jesus Garcia G., “*Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*”, TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Vol.15 (2013): 3.

Daniel Goleman, “*Que define a un líder*”, Management Harvard Business: Revista Enero Enero 29 (1999): 1

Velásquez, Luis. 2006. *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias

Bass, Bernard y Avolio, Bruce. 2006. *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press

Rabouin, Roberto.2007. *El sentido del liderazgo Claves prácticas para construir liderazgo empresarial trascendente* .1a ed. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación

Hughes, Ginnett y Curphy Gordon. 2007.*LIDERAZGO Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. 5ta ed.México D.F.:McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V

Peñarreta Cuenca, Dunia .” La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja” . Tesis Maestría, universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2014.

Anexo N° 1

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted considera que actuaría su líder.

Cargo: _____ Área: _____

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que su líder sea el portavoz del grupo?					
2. ¿Su líder auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					
3. ¿Su líder daría a los miembros total libertad en su trabajo?					
4. ¿Su líder exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?					
5. ¿Su líder permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?					
6. ¿Su líder insistiría en que su grupo aventaje a los demás a que compiten con él?					
7. ¿Su líder hablaría en representación del grupo?.					
8. ¿Su líder presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?					
9. ¿Su líder pondría a prueba sus ideas en el grupo?					
10. ¿Su líder dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					
11. ¿Su líder trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?					
12. ¿Su líder podría tolerar demora o indecisión?					
13. ¿Su líder hablaría por el grupo delante de visitas?					
14. ¿Su líder mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?					
15. ¿Su líder dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?					
16. ¿Su líder arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?					
17. ¿A su líder le ahogarían los detalles?					
18. ¿Su líder representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?					
19. ¿Su líder le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?					
20. ¿Su líder decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?					
21. ¿Su líder solicitaría una mayor producción?					
22. ¿Su líder delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería					
23. ¿A su líder le saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?					
24. ¿Su líder permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?					
25. ¿Su líder designaría a miembros del grupo para tareas específicas?					
26. ¿Su líder estaría dispuesto a hacer cambios?					
27. ¿Su líder pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?					
28. ¿Su líder confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?					
29. ¿Su líder programaría el trabajo que debe hacerse?					
30. ¿Su líder se negaría a explicar sus actuaciones?					
31. ¿Su líder trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					
32. ¿Su líder permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?					
33. ¿A su líder le urgiría que el grupo supere su "record" anterior?					
34. ¿Su líder actuaría sin consultar al grupo?					
35. ¿Su líder pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?					

Anexo N° 2

Alcance	Localidad	Descripción	Áreas	N°
Población	Aerolinea Ecuatoriana	Líderes mandos medios	Todas las áreas	60
Muestra	Estación Quito	Líderes mandos medios	Mantenimiento, Seguridad, Control de Calidad, Talento Humano, Auditoría, Comercial	22
Muestra	Estación Quito	Seguidores de mandos medios		52
Total Muestra				74

Aplicación instrumentos Líderes				
Nivel por cargo	Cargo	Total Muestra	Instrumentos aplicados	
			Test Grid Gerencial	Entrevistas
3_4	Líderes Operativos	11	10	1
3_4	Líderes Administrativos	11	10	1
Total		22	20	2

Aplicación instrumentos Seguidores				
Nivel por cargo	Cargo	Total Muestra	Instrumentos aplicados	
			Encuesta	Grupo Focal
2_3	Seguidores Operativos	26	20	1
2_3	Seguidores Administrativos	26	20	1
Total		52	40	2

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Líder Adm 1 **Área:** Comercial

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		X			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					X
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		X			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	X				
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?			X		
7. ¿Habría en representación del grupo?.			X		
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?				X	
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?					X
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	X				
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?		X			
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			X		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?				X	
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		X			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?		X			
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	X				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				X	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		X			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				X	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			X		
21. ¿Urgiría una mayor producción?		X			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			X		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		X			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	X				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	X				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		X			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	X				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	X				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?				X	
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					X
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	X				
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	X				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				X	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Operativo 1 **seguridad**

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	x				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?				x	
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?		x			
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	x				
7. ¿Hablaría en representación del grupo?.	x				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	x				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?					x
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					x
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?					x
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?				x	
13. ¿Hablaría por el grupo delante de visitas?	x				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?				x	
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?					x
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?					x
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	x				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?					x
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			x		
21. ¿Urgiría una mayor producción?					x
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	x				
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?		x			
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			x		
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?			x		
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					x
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			x		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		x			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?					x
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Líder Adm. 2 **Área:** Comercial

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	x				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					x
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	x				
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	x				
7. ¿Habría en representación del grupo?.		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		x			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?				x	
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?		x			
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?					x
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	x				
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?				x	
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?					x
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	x				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		x			
21. ¿Urgiría una mayor producción?	x				
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?		x			
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?			x		
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	x				
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		x			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		x			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			x		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	x				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			x		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Op 2 **Área:** Seguridad

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?				x	
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?		x			
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?			x		
7. ¿Hablaría en representación del grupo?		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		x			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?		x			
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			x		
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?		x			
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?				x	
13. ¿Hablaría por el grupo delante de visitas?		x			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		x			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?			x		
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?		x			
17. ¿Le ahogarían los detalles?				x	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		x			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		x			
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		x			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			x		
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		x			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?				x	
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?			x		
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?		x			
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		x			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?					x
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Adm 3

Área: Comercial

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					x
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	x				
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	x				
7. ¿Habría en representación del grupo?.		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	x				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?				x	
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?		x			
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?					x
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		x			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?				x	
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?					x
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	x				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		x			
21. ¿Urgiría una mayor producción?	x				
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?		x			
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?			x		
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	x				
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		x			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		x			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			x		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	x				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			x		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Líder Op 3 **Área:** Almacén

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			X		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?			X		
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?					
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?		X			
7. ¿Habría en representación del grupo?	X				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	X				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	X				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			X		
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			X		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	X				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	X				
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?			X		
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	X				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				X	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	X				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?		X			
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		X			
21. ¿Urgiría una mayor producción?	X				
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			X		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	X				
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	X				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	X				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	X				
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		X			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	X				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		X			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			X		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		X			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				X	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Líder Adm 4 **Área:** Auditoría

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		X			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?		X			
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		X			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		X			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?					X
7. ¿Habría en representación del grupo?		X			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?			X		
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?		X			
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?				X	
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?				X	
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?		X			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		X			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?				X	
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?		X			
17. ¿Le ahogarían los detalles?				X	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	X				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?					X
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			X		
21. ¿Urgiría una mayor producción?				X	
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			X		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		X			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?		X			
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?		X			
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?		X			
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		X			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		X			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?		X			
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?			X		
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?				X	
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?			X		
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?					X
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider ope 4 **Área:** mantenimiento

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?		x			
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?			x		
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?			x		
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?		x			
7. ¿Habría en representación del grupo?	x				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		x			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?		x			
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			x		
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?					x
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	x				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		x			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?					x
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?			x		
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		x			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?			x		
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		x			
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		x			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?		x			
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?		x			
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	x				
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		x			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?			x		
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?					x
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	x				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			x		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Líder Adm 5 **Área:** Comercial

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			x		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	x				
7. ¿Habría en representación del grupo?.		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	x				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			x		
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			x		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?		x			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	x				
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?			x		
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				x	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		x			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			x		
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		x			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	x				
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		x			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?		x			
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		x			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?				x	
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	x				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				x	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?		x			

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Op 5 **Área:** mantenimiento

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			x		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?					x
7. ¿Hablaría en representación del grupo?		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		x			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?		x			
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?				x	
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?		x			
13. ¿Hablaría por el grupo delante de visitas?		x			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?					x
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?				x	
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				x	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		x			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			x		
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		x			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		x			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?				x	
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			x		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		x			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				x	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Adm 6 **Área:** Marketing

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					x
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	x				
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	x				
7. ¿Habría en representación del grupo?.	x				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	x				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	x				
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?				x	
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	x				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	x				
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?		x			
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?					x
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	x				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			x		
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	x				
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?		x			
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			x		
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		x			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?		x			
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	x				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				x	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Líder oper 6 **Área:** Mantenimiento

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			X		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?			x		
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?			x		
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	x				
7. ¿Habría en representación del grupo?.	x				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	x				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					x
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?					x
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	x				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		x			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?		x			
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				x	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	x				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?			x		
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		x			
21. ¿Urgiría una mayor producción?	x				
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?		x			
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	x				
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?			x		
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		x			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		x			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?				x	
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	x				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			x		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Adm 7 **Área:** Talento Humano

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?				x	
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	x				
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?			x		
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	x				
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?			x		
7. ¿Habría en representación del grupo?		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	x				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?	x				
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?				x	
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?				x	
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		x			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?	x				
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?		x			
17. ¿Le ahogarían los detalles?			x		
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?			x		
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?					x
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?				x	
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?		x			
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?			x		
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?		x			
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?		x			
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		x			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?				x	
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					x
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?		x			
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		x			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				x	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?		x			

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Op 7 **Área:** Mantenimiento/ Control Calidad

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?				X	
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?				X	
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?		X			
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		X			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?				X	
7. ¿Habría en representación del grupo?.	X				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		X			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	X				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			X		
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			X		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	X				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		X			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?		X			
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	X				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				X	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	X				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				X	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		X			
21. ¿Urgiría una mayor producción?			X		
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?		X			
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?	X				
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	X				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?		X			
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	X				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			X		
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	X				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	X				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?				X	
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		X			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?		X			
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	X				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				X	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Adm 8 **Área:** comercial

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?			x		
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?				x	
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?			x		
7. ¿Hablaría en representación del grupo?			x		
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		x			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	x				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?		x			
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?				x	
13. ¿Hablaría por el grupo delante de visitas?		x			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	x				
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?				x	
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?			x		
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		x			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?				x	
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			x		
21. ¿Urgiría una mayor producción?			x		
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?	x				
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		x			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		x			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?		x			
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		x			
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			x		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?			x		
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				x	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider op 8 **Área:** mantenimiento

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		x			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			x		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?	x				
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	x				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		x			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?					x
7. ¿Hablaría en representación del grupo?		x			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		x			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?		x			
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					x
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	x				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?		x			
13. ¿Hablaría por el grupo delante de visitas?		x			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?		x			
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?				x	
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	x				
17. ¿Le ahogarían los detalles?				x	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		x			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?		x			
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			x		
21. ¿Urgiría una mayor producción?		x			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			x		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		x			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	x				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	x				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	x				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		x			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	x				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	x				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					x
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?				x	
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			x		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		x			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?				x	
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	x				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Adm 9 **Área:** Comercial

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		X			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?				X	
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		X			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?		X			
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	X				
7. ¿Habría en representación del grupo?.		X			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	X				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?		X			
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?		X			
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			X		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	X				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	X				
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?		X			
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	X				
17. ¿Le ahogarían los detalles?		X			
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	X				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?			X		
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?		X			
21. ¿Urgiría una mayor producción?		X			
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?		X			
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		X			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	X				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?		X			
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		X			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		X			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?		X			
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?				X	
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			X		
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	X				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			X		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider op 9 **Área:** Seguridad

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?		X			
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			X		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?		x			
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?		X			
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?	x				
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?			X		
7. ¿Habría en representación del grupo?.		X			
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?		X			
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?			X		
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			X		
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?			X		
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			X		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?		X			
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?			X		
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?			X		
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?		X			
17. ¿Le ahogarían los detalles?				X	
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?		X			
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?	x				
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			X		
21. ¿Urgiría una mayor producción?					x
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			X		
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?				X	
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	X				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?		X			
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?		X			
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		X			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?		X			
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?		X			
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?			X		
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?		X			
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?		X			
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			X		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider Adm 10 **Área:** SEGURIDAD Operacional

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			X		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?				X	
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?			X		
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	X				
7. ¿Habría en representación del grupo?	X				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	X				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	X				
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					X
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?					X
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?	X				
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?					X
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?					X
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	X				
17. ¿Le ahogarían los detalles?					X
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	X				
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?					X
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?	X				
21. ¿Urgiría una mayor producción?	X				
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?				X	
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?		X			
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?	X				
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	X				
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?		X			
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?			X		
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	X				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?			X		
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	X				
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	X				
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?	X				
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?			X		
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

TEST DEL GRID GERENCIAL

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera el dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

Cargo: Lider op 10 **Área:** SEGURIDAD

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			X		
3. ¿Daría a los miembros total libertad en su trabajo?			X		
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5. ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?			X		
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?					X
7. ¿Habría en representación del grupo?	X				
8. ¿Presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?	X				
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?			X		
10. ¿Dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					X
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?			X		
13. ¿Habría por el grupo delante de visitas?					X
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?			X		
15. ¿Dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?					X
16. ¿Arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?	X				
17. ¿Le ahogarían los detalles?					X
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?					X
19. ¿Le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?			X		
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?			X		
21. ¿Urgiría una mayor producción?	X				
22. ¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?					X
23. ¿Saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?			X		
24. ¿Permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?			X		
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?			X		
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			X		
28. ¿Confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?	X				
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	X				
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?			X		
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?					X
33. ¿Urgiría para que el grupo supere su "record" anterior?			X		
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?					X
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	X				

ANEXO N°4

ENCUESTA SEGUIDORES

A continuación se describen varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted considera que actuaría su líder.

Cargo: _____ Área: _____

Ponga una X en el casillero de la letra que describe la forma en que usted actuaría en cada una de las siguientes situaciones que se indican.

S	SIEMPRE
F	FRECUENTEMENTE
O	OCASIONALMENTE
R	RARA VEZ
N	NUNCA

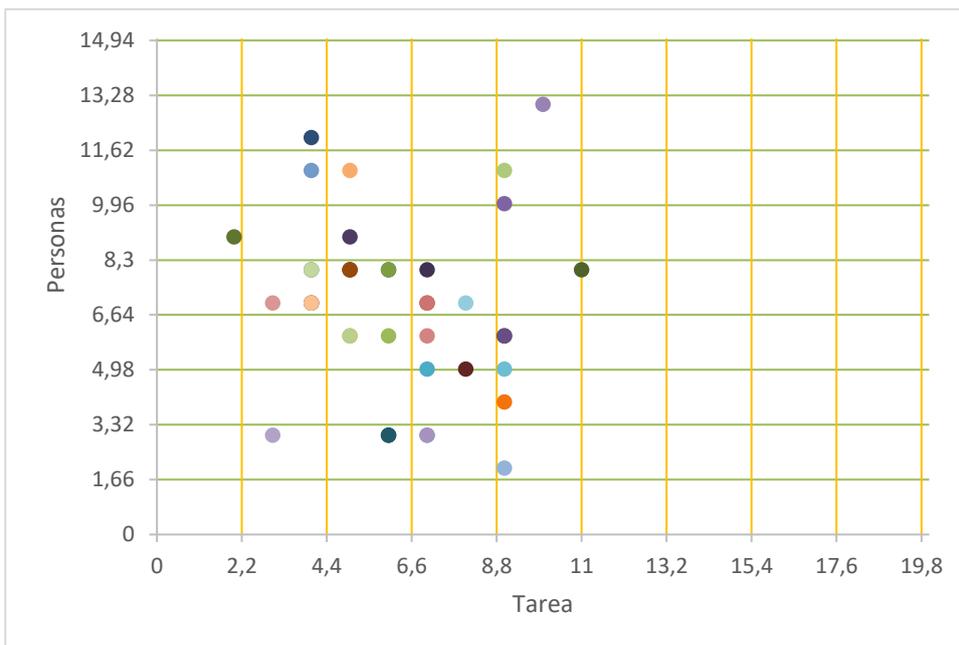
Si usted fuera dirigente de un grupo o de una organización	S	F	O	R	N
1. ¿Es muy probable que su líder sea el portavoz del grupo?					
2. ¿Su líder auspiciaría el que se trabaje en horas extras?					
3. ¿Su líder daría a los miembros total libertad en su trabajo?					
4. ¿Su líder exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?					
5. ¿Su líder permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?					
6. ¿Su líder insistiría en que su grupo aventaje a los demás a que compiten con él?					
7. ¿Su líder hablaría en representación del grupo?.					
8. ¿Su líder presionaría a los miembros para lograr un trabajo más eficiente?					
9. ¿Su líder pondría a prueba sus ideas en el grupo?					
10. ¿Su líder dejaría que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					
11. ¿Su líder trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?					
12. ¿Su líder podría tolerar demora o indecisión?					
13. ¿Su líder hablaría por el grupo delante de visitas?					
14. ¿Su líder mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?					
15. ¿Su líder dejaría que los miembros (empleados) trabajen por su cuenta?					
16. ¿Su líder arreglaría los conflictos que se produjeran en el grupo?					
17. ¿A su líder le ahogarían los detalles?					
18. ¿Su líder representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?					
19. ¿Su líder le desagradaría dejar que los miembros actúen libremente?					
20. ¿Su líder decidiría que es lo que debe hacerse y cómo se lo debe hacer?					
21. ¿Su líder solicitaría una mayor producción?					
22. ¿Su líder delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería					
23. ¿A su líder le saldrían las cosas generalmente tal como las esperaba?					
24. ¿Su líder permitiría un alto grado de iniciativa al grupo?					
25. ¿Su líder designaría a miembros del grupo para tareas específicas?					
26. ¿Su líder estaría dispuesto a hacer cambios?					
27. ¿Su líder pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?					
28. ¿Su líder confiaría en que los miembros del grupo usen buen criterio?					
29. ¿Su líder programaría el trabajo que debe hacerse?					
30. ¿Su líder se negaría a explicar sus actuaciones?					
31. ¿Su líder trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					
32. ¿Su líder permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?					
33. ¿A su líder le urgiría que el grupo supere su "record" anterior?					
34. ¿Su líder actuaría sin consultar al grupo?					
35. ¿Su líder pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?					

Anexo N 5

Resultados encuestas aplicadas por los seguidores de líderes operativos y administrativos

Participantes	Porcentaje	Total encuestas
Cuadrante 1.1	12%	5
Cuadrante 1.9	10%	4
Cuadrante 9.1	0%	0
Cuadrante 5.5	78%	31
Cuadrante 9.9	0%	0

Ubicación resultados encuesta aplicada a seguidores de Aerolínea Ecuatoriana



Seguidor	Tarea	Personas	Estilo de Liderazgo
Seguidor Adm 1	4	7	5.5
Seguidor Adm 2	5	8	5.5
Seguidor Adm 3	6	6	5.5
Seguidor Adm 4	9	10	5.5
Seguidor Adm 5	7	5	5.5
Seguidor Adm 6	5	6	5.5
Seguidor Adm 7	4	12	1.9
Seguidor Adm 8	9	6	5.5
Seguidor Adm 9	2	9	1.9

Seguidor Adm 10	5	9	5.5
Seguidor Adm 11	4	8	5.5
Seguidor Adm 12	7	7	5.5
Seguidor Adm 13	4	11	1.9
Seguidor Adm 14	7	7	5.5
Seguidor Adm 15	9	11	5.5
Seguidor Adm 16	10	13	5.5
Seguidor Adm 17	9	5	5.5
Seguidor Adm 18	5	11	1.9
Seguidor Adm 19	6	8	5.5
Seguidor Adm 20	4	7	5.5
Seguidor Ope 1	6	8	5.5
Seguidor Ope 2	9	6	5.5
Seguidor Ope 3	5	8	5.5
Seguidor Ope 4	9	4	5.5
Seguidor Ope 5	9	2	5.5
Seguidor Ope 6	3	7	5.5
Seguidor Ope 7	4	8	5.5
Seguidor Ope 8	3	3	1.1
Seguidor Ope 9	8	7	5.5
Seguidor Ope 10	4	7	5.5
Seguidor Ope 11	6	3	1.1
Seguidor Ope 12	8	5	5.5
Seguidor Ope 13	11	8	5.5
Seguidor Ope 14	7	8	5.5
Seguidor Ope 15	6	3	1.1
Seguidor Ope 16	5	8	5.5
Seguidor Ope 17	7	3	1.1
Seguidor Ope 18	7	6	5.5
Seguidor Ope 19	5	6	5.5
Seguidor Ope 20	7	3	1.1

Resultados de encuestas de seguidores relacionados con resultados de test de Grid Gerencial de líderes			
Participantes	Concordancia en resultados	Encuestas acordes	Encuestas diferentes
Total Seguidores	72%	29	11
Seguidores Administrativos	80%	16	4
Seguidores Operativo	75%	15	5
Lideres Administrativos	Resultado de test Grid Gerencial	Seguidores Administrativos	Resultado encuesta-Relación Test Grid Gerencial
Lider Ad 1	5.5	Seguidor Ad 1	5.5
		Seguidor Ad 2	5.5
Lider Ad 2	5.5	Seguidor Ad 3	5.5
		Seguidor Ad 4	5.5
Lider Ad 3	5.5	Seguidor Ad 11	5.5
		Seguidor Ad 12	5.5
Lider Ad 4	5.5	Seguidor Ad 9	1.9
		Seguidor Ad 10	5.5
Lider Ad 5	5.5	Seguidor Ad 13	1.9
		Seguidor Ad 14	5.5
Lider Ad 6	5.5	Seguidor Ad 7	1.9
		Seguidor Ad 8	5.5
Lider Ad 7	5.5	Seguidor Ad 15	5.5
		Seguidor Ad 16	5.5
Lider Ad 8	5.5	Seguidor Ad 17	5.5
		Seguidor Ad 18	1.9
Lider Ad 9	5.5	Seguidor Ad 19	5.5
		Seguidor Ad 20	5.5
Lider Ad 10	5.5	Seguidor Ad 5	5.5
		Seguidor Ad 6	5.5

Lideres Operativos	Resultado de test Grid Gerencial	Seguidores Operativos	Resultado encuesta-Relación Test Grid Gerencial
Lider Op 1	1.9	Seguidor Op 1	5.5
		Seguidor Op 2	5.5
Lider Op 2	5.5	Seguidor Op 3	5.5
		Seguidor Op 4	5.5
Lider Op 3	5.5	Seguidor Op 7	5.5
		Seguidor Op 8	1.1
Lider Op 4	5.5	Seguidor Op 11	1.1
		Seguidor Op 12	5.5
Lider Op 5	5.5	Seguidor Op 13	5.5
		Seguidor Op 14	5.5
Lider Op 6	5.5	Seguidor Op 15	1.1
		Seguidor Op 16	5.5
Lider Op 7	5.5	Seguidor Op 9	5.5
		Seguidor Op 10	5.5
Lider Op 8	5.5	Seguidor Op 17	1.1
		Seguidor Op 18	5.5
Lider Op 9	5.5	Seguidor Op 5	5.5
		Seguidor Op 6	5.5
Lider Op 10	5.5	Seguidor Op 19	5.5
		Seguidor Op 20	1.1

Seguidor Adm 10	5	9	5.5
Seguidor Adm 11	4	8	5.5
Seguidor Adm 12	7	7	5.5
Seguidor Adm 13	4	11	1.9
Seguidor Adm 14	7	7	5.5
Seguidor Adm 15	9	11	5.5
Seguidor Adm 16	10	13	5.5
Seguidor Adm 17	9	5	5.5
Seguidor Adm 18	5	11	1.9
Seguidor Adm 19	6	8	5.5
Seguidor Adm 20	4	7	5.5
Seguidor Ope 1	6	8	5.5
Seguidor Ope 2	9	6	5.5
Seguidor Ope 3	5	8	5.5
Seguidor Ope 4	9	4	5.5
Seguidor Ope 5	9	2	5.5
Seguidor Ope 6	3	7	5.5
Seguidor Ope 7	4	8	5.5
Seguidor Ope 8	3	3	1.1
Seguidor Ope 9	8	7	5.5
Seguidor Ope 10	4	7	5.5
Seguidor Ope 11	6	3	1.1
Seguidor Ope 12	8	5	5.5
Seguidor Ope 13	11	8	5.5
Seguidor Ope 14	7	8	5.5
Seguidor Ope 15	6	3	1.1
Seguidor Ope 16	5	8	5.5
Seguidor Ope 17	7	3	1.1
Seguidor Ope 18	7	6	5.5
Seguidor Ope 19	5	6	5.5
Seguidor Ope 20	7	3	1.1

Resultados de encuestas de seguidores relacionados con resultados de test de Grid Gerencial de líderes			
Participantes	Concordancia en resultados	Encuestas acordes	Encuestas diferentes
Total Seguidores	72%	29	11
Seguidores Administrativos	80%	16	4
Seguidores Operativo	75%	15	5

Lideres Administrativos	Resultado de test Grid Gerencial	Seguidores Administrativos	Resultado encuesta-Relación Test Grid
Lider Ad 1	5.5	Seguidor Ad 1	5.5
		Seguidor Ad 2	5.5
Lider Ad 2	5.5	Seguidor Ad 3	5.5
		Seguidor Ad 4	5.5
Lider Ad 3	5.5	Seguidor Ad 11	5.5
		Seguidor Ad 12	5.5
Lider Ad 4	5.5	Seguidor Ad 9	1.9
		Seguidor Ad 10	5.5
Lider Ad 5	5.5	Seguidor Ad 13	1.9
		Seguidor Ad 14	5.5
Lider Ad 6	5.5	Seguidor Ad 7	1.9
		Seguidor Ad 8	5.5
Lider Ad 7	5.5	Seguidor Ad 15	5.5
		Seguidor Ad 16	5.5
Lider Ad 8	5.5	Seguidor Ad 17	5.5
		Seguidor Ad 18	1.9
Lider Ad 9	5.5	Seguidor Ad 19	5.5
		Seguidor Ad 20	5.5
Lider Ad 10	5.5	Seguidor Ad 5	5.5
		Seguidor Ad 6	5.5

Lideres Operativos	Resultado de test Grid Gerencial	Seguidores Operativos	Resultado encuesta-Relación Test Grid
Lider Op 1	1.9	Seguidor Op 1	5.5
		Seguidor Op 2	5.5
Lider Op 2	5.5	Seguidor Op 3	5.5
		Seguidor Op 4	5.5
Lider Op 3	5.5	Seguidor Op 7	5.5
		Seguidor Op 8	1.1
Lider Op 4	5.5	Seguidor Op 11	1.1
		Seguidor Op 12	5.5
Lider Op 5	5.5	Seguidor Op 13	5.5
		Seguidor Op 14	5.5
Lider Op 6	5.5	Seguidor Op 15	1.1
		Seguidor Op 16	5.5
Lider Op 7	5.5	Seguidor Op 9	5.5
		Seguidor Op 10	5.5
Lider Op 8	5.5	Seguidor Op 17	1.1
		Seguidor Op 18	5.5
Lider Op 9	5.5	Seguidor Op 5	5.5
		Seguidor Op 6	5.5
Lider Op 10	5.5	Seguidor Op 19	5.5
		Seguidor Op 20	1.1

Anexo N° 6

Entrevista Semiestructurada - Grupo Focal - Seguidores Administrativos

Áreas Participantes: Comercial

Duración: 1 hora

Cargos: 3 agentes, 3 ejecutivos

A continuación se detallaran preguntas abiertas con el objetivo de conocer su opinión acerca de los comportamientos que tiene su líder en su puesto de trabajo día a día.

Los comportamientos contemplados en las preguntas corresponden a los de la competencia de Liderazgo en Aerolínea ecuatoriana

La información que comparta mediante este medio será confidencial por lo que se agradece su sinceridad.

El análisis de esta información permitira trabajar en propuestas de planes de formación que pretenden desarrollar la competencia de liderazgo en su líder.

El líder de área establece y transmite objetivos alineados al cliente?

Considero que mi jefe si conoce los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo por la demanda de trabajo se pude demorar en cascadearnos la información.

Nuestro trabajo siempre está orientado al cliente externo, el conocer los objetivos nos permite estar alineados y que el cliente este feliz.

Mi líder si me plantea objetivos reales y medibles, pero sobre todo me permite participar del diseño de los objetivos y eso es importante porque asi podemos conversar y llegar acuerdos para cumplir esos objetivos.

El líder brinda pro alimentación asertiva buscando la mejora continua de los integrantes de equipo.?

Si al inicio de cada semestre cuando realizamos el seguimiento de nuestros indicadores recibimos feedback y también tenemos la oportunidad de dar feedback a nuestra jefa, la idea de esto es que mejoremos como equipo.

Puedo decir que el feedback siempre es positivo, casi nunca en mi experiencia personal he recibido comentarios negativos.

Mi jefa siempre busca que nos sintamos bien, cuando miramos indicadores tenemos la oportunidad de pedir modificaciones siempre y cuando estén bien sustentados.

El líder Inspira con el ejemplo, acciones y actitud positiva, motivado a sus compañeros al logro de los objetivos organizacionales?

Totalmente, ella siempre tiene una actitud positiva, nos respalda y saca siempre la cara por nosotros en reuniones con otras áreas. Algunos problemas que se han presentado es que por algún problema en sistema no hemos podido cumplir con algún trabajo encomendado y ha generado problemas en otra área, pero nuestra jefa siempre nos defiende, por lo que visto eso ha generado malestar , pero por nuestro lado as cosas han quedado muy claras.

Nuestra motivación considero que no es un incentivo solo económico que finalmente lo tenemos al final de cada semestre, personalmente hablando a mi me motiva venir a un ambiente de trabajo en el que siento respaldo y en el que conversando llegamos acuerdos y conseguimos nuestros objetivos, finalmente eso impacta en dinero.

El líder asume la responsabilidad por sus acciones?

Asume sus responsabilidades y también las de nosotros.

Bueno yo considero que asume demasiado las responsabilidades, no solo la de nosotros sino también las de otras áreas, esto puede ser para evitar problemas y llevar la fiesta en paz.

El Líder reconoce y valora genuinamente el esfuerzo y los logros alcanzados por el equipo?

Si, como dije al inicio con mi líder yo puedo conversar , en el feedback siempre reconoce mi esfuerzo, y lo bueno es que se reconoce no solo de forma individual sino grupal.

Nuestros logros son grupales definitivamente, nuestros indicadores finales que re reflejan en dinero no es de forma individual, es decir lo que aportamos todos nos refleja a todos de la misma forma.

Siento que somos un buen equipo, estamos consolidados, con los problemas del día a día pero siempre salimos adelante.

El líder posee escucha activa para resolver las inquietudes de sus colaboradores y asume un rol activo en la solución de problemas.

Nuestra jefa siempre nos escucha, la comunicación es abierta podría decirse. Sin embargo en lo que es resolución de conflictos internos creo que más bien son evitados.

Yo pienso de la misma forma, a pesar de ser un área con cara al cliente externo existen los problemas normales y logramos sacarlos nosotros, nuestra líder nos acompaña o nos aconseja de cómo resolverlos, pero cuando son internos ella siempre apela a resolverlos conversando, pero pienso que podría quedar vacíos si no son enfrentados.

Quizá si deba darle más atención a la resolución de conflicto.

El líder incluye al equipo en los proyectos y toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones

Si cuando diseñamos objetivos o hay que tomar decisiones. EL problema es que cuando hay proyectos asignarlos se complica un poco ya que tenemos mucha carga de trabajo y se nos asigna casi siempre a los mismo, creo yo porque le damos resultados, pero se debería incluir a los demás.

Si participamos de las decisiones, sin embargo la mayoría ya son jerárquicas y solo nosotros procedemos aplicar.

El líder conoce las particularidades y talentos de los miembros de sus equipos entablando relaciones interpersonales y profesionales cercanas.

Creo que mi líder si conoce nuestros talentos, pero los que se evidencian día a día en el trabajo, quizá si podamos establecer otros espacios en donde podamos interactuar más y conocer las competencias y talentos de nuestros compañeros.

Si porque nuestra líder puede conocernos pero es importante que todos nos conozcamos porque eso genera orgullo por nuestro equipo y también podemos establecer mejores lazos de camaradería

El líder está disponible cuando la operación o su gente lo requiere.

Siempre.

También cuando no lo requieren , nuestra líder esta 24/7, a veces no es muy bueno porque también nos toca estar 24/7, y si afecta a nuestro espacio personal

El líder visita el lugar de trabajo de los colaboradores y conoce su día a día.

Trabaja con nosotros

Cuál es su percepción respecto a su líder en el interés que él demuestra hacia las personas y por las tareas.

Yo creo que es bastante equilibrado así como nos exigen cumplir objetivos y estar disponible para la operación justamente por el giro de nuestro negocio también tenemos flexibilidad para nuestras cosas, nuestra salud y familia.

La empresa si se preocupa por generar espacios para no estar inmersos solo en el trabajo, por eso me gusta trabajar aquí.

Quizá nuestra jefa deba dedicar más tiempo a su vida personal, ella es muy excelente con su trabajo y nosotros, pero nosotros vemos que más tiempo pasa en el trabajo.

Mencioné 3 características o comportamientos que usted espera de su líder para el desarrollo de sus funciones.

Manejo de conflictos

Delegación

Autogestión: Manejo de su tiempo personal y profesional

Anexo N° 7

Entrevista Semiestructurada - Grupo Focal - Seguidores Operativos

Áreas Participantes: Seguridad, Mantenimiento

Duración: 1 hora

Cargos 2Agentes 4 Técnicos

A continuación se detallaran preguntas abiertas con el objetivo de conocer su opinión acerca de los comportamientos que tiene su líder en su puesto de trabajo día a día.

Los comportamientos contemplados en las preguntas corresponden a los de la competencia de Liderazgo en Aerolínea ecuatoriana

La información que comparta mediante este medio será confidencial por lo que se agradece su sinceridad.

El análisis de esta información permitira trabajar en propuestas de planes de formación que pretenden desarrollar la competencia de liderazgo en su líder.

El líder de área establece y transmite objetivos alineados al cliente?

El área de talento humano organiza reuniones para darnos esta información, con nuestros jefes no recibimos esta tipo de información, con ellos planificamos las tareas que debemos sacar en nuestros turnos.

Esto tiene que ver con los turnos rotativos que tenemos, no siempre tenemos la misma facilidad ni los mismos líderes para recibir información de primera y en los tiempos reales.

Nuestro cliente es el cliente interno, así que nuestras tareas serían nuestros objetivos y si están alineados al cliente que es entregarles el trabajo a tiempo y de calidad.

El líder brinda pro alimentación asertiva buscando la mejora continua de los integrantes de equipo.?

Nosotros recibimos feedback, es decir luego de que cometimos un error nos reúnen y nos llaman la atención, muy pocas veces nuestros líderes resaltan las cosas operativas, sin embargo yo personalmente entiendo que es por la cantidad y el tipo de trabajo que realizamos.

yo no estoy de acuerdo ya que un líder debe reconocer lo positivo así como resalta lo negativo, en nuestra área no hay oportunidad a equivocaciones porque está en juego muchas vidas, nuestro trabajo lo tomamos en serio , pero si les falta a nuestros jefes resaltar las cosas positivas, nuestro trabajo es muy importante y la calidad que entregamos es la diferencia entre la vida y la muerte.

El líder Inspira con el ejemplo, acciones y actitud positiva, motivado a sus compañeros al logro de los objetivos organizacionales?

Como nuestros turnos son rotativos tenemos diferentes líderes, algunos tienen una actitud siempre positiva ante los problemas sobre todo y nos motivan a sacar los trabajos, ellos están a nuestro lado y se ensucian las manos con nosotros, pero también tenemos otros líderes que se limitan a dar órdenes, realmente eso a mí me incomoda porque siento que solo me supervisar y que no se involucran con lo que estamos haciendo los técnicos.

Yo pienso que nuestros líderes y nosotros no tenemos mucho tiempo como para reunirnos y conocernos más, eso sería importante porque así podríamos entender a las demás personas y no solo a nosotros mismos, la vida de cada persona es un ejemplo a seguir, está lleno de experiencias, pero depende de cada uno saber venderse.

El líder asume la responsabilidad por sus acciones?

Le toca, porque el que debe dar la cara a los problemas es el jefe, sin embargo, así como tenemos lideres muy buenos tenemos líderes que no asumen su culpa y exponen al equipo, eso realmente desmotiva.

Tenemos lideres muy buenos que son responsables, y que demuestran que primero estamos nosotros a pesar de que nuestro trabajo demanda mucho sacrificio, pero con acciones pequeñas como una conversación, un café un saludo más cercano hacen del turno de trabajo más agradable, en cambio con otros compañeros o jefes es difícil porque solo imponen y te ven la mínima para caerte.

El Líder reconoce y valora genuinamente el esfuerzo y los logros alcanzados por el equipo?

Si como yo he dicho anteriormente tenemos de los dos tipos de líderes de los que sentimos que les importamos y nos gusta trabajar con ellos porque nos sentimos en un equipo y de los que sentimos que no les importamos, que solo les importa quedar bien ellos y que por lo mismo cuando hay logros es de ellos y no del equipo.

En mi área trabajamos mucho por reconocer el esfuerzo y manejar un trabajo equilibrado, si no nos cuidamos entre nosotros a este ritmo de trabajo podemos enfermarnos y enfermar a nuestras familias.

El Líder posee escucha activa para resolver las inquietudes de sus colaboradores y asume un rol activo en la solución de problemas.

Hay que trabajar mucho en saber escuchar y hacerse escuchar, por la premura de los trabajos la comunicación casi siempre es breve, limitada y con la información concisa, no podemos darnos el lujo de sentarnos horas a conversar.

Nuestro gerente siempre nos dice que las puertas están abiertas para conversar, pero la realidad del negocio es otra, debemos ser claro y concisos, pero es bueno saber que los grandes jefes te dan esa apertura.

El Líder incluye al equipo en los proyectos y toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones

No muy poco, nuestro trabajo es cumplir con la lista detallada de tareas en tiempos estipulados. Las decisiones son directamente de los líderes, pero pienso que es por el área en el que trabajamos.

En el test que llene día atrás justamente nos preguntaban si tenemos facilidad para tomar decisiones o resolver problemas según nuestra iniciativa o creatividad, en esta área no es posible, debemos regirnos a manuales y procedimientos muy técnicos que velan por la seguridad de los vuelos.

El Líder conoce las particularidades y talentos de los miembros de sus equipos entablando relaciones interpersonales y profesionales cercanas.

Conocen nuestras competencias técnicas que son en las que nos desenvolvemos día a día, si sería bueno hacer algo para conocernos más que lo técnico, por ejemplo se que hay compañeros que hacen otras cosas muy buenas fuera del trabajo, si conociéramos pudieran aplicarlo en el trabajo o enseñarnos a los demás para ayudarnos.

Yo creo que mi líder conoce lo básico de mí, pero mis motivaciones, mis pasiones no las conoce y tampoco he hecho algo para que lo conozca me he limitado hacer mi trabajo.

El Líder está disponible cuando la operación o su gente lo requiere.

Si, nuestro horario de trabajo siempre está establecido en turnos operativos, pero cuando lo requerimos debemos quedarnos y en eso siempre están los líderes, ellos no pueden irse mientras no entreguemos un trabajo, a mí eso no me motiva.

Para mí si es importante que mi jefe se quede conmigo, que si me quedo doblando un turno el este al frente de nosotros, para eso es el líder.

En eso no me podría quejar ni reclamar porque desde el gerente, el jefe y los supervisores cuando hay problemas están con nosotros en la operación.

El Líder visita el lugar de trabajo de los colaboradores y conoce su día a día.

Más que visitar es parte del trabajo, es decir es nuestro segundo hogar para colaboradores y líderes, siempre compartimos instalaciones, así que no hay opción de visita.

Cuál es su percepción respecto a su líder en el interés que él demuestra hacia las personas y por las tareas.

La mayoría de los líderes se orientan a los resultados,

Mi jefe se orienta a resultados, sin embargo siempre me pregunta por mi casa, mi familia y me invita a irme o ver opciones para no estar solo en el trabajo.

Depende del líder y el trabajo de ese día, si tuvimos suerte y no hubo mayores problemas y tenemos un líder más flexible pues el interés por nosotros está ahí, hace unos días nos reunió, nos brindó un café y nos dijo que estaba feliz de que estuviéramos formando parte de su equipo, realmente a mí eso me motivó muchísimo porque veo que mi líder es humano y se preocupa por mí.

Yo también he compartido esos espacios con mi jefa, creo que es por el hecho de ser mujer, en nuestra área el 90% son hombres y tener una líder mujer ayuda mucho porque la preocupación por nosotros es distinta, muchas veces nos acostumbramos a un trato cordial pero más frío entre hombres, mientras que una mujer siempre le da un toque cálido a las cosas.

Mencioné 3 características o comportamientos que usted espera de su líder para el desarrollo de sus funciones.

Comunicación más personalizada
Reconocimiento de los logros
más flexibilidad en manejo de tiempos personales

Entrevista Lider Administrativo**Áreas Administrativa****Duración: 1 hora****Cargo del entrevistado Gerente**

A continuación se detallaran preguntas abiertas con el objetivo de conocer su opinión acerca de los comportamientos que tiene su líder en su puesto de trabajo día a día.

Los comportamientos contemplados en las preguntas corresponden a los de la competencia de Liderazgo en Aerolínea ecuatoriana

La información que comparta mediante este medio será confidencial por lo que se agradece su sinceridad.

El análisis de esta información permitira trabajar en propuestas de planes de formación que pretenden desarrollar la competencia de liderazgo en su líder.

El líder de área establece y transmite objetivos alineados al cliente?

De forma anual se define un tablero de objetivos que son cascadeados desde la Vice presidencia hasta los cargos del nivel 1, es así que cuando los objetivos me han sido cascadeados yo lo sensibilizo a mi equipo y ellos a su vez a sus equipos de trabajo. La alineación de objetivos y no solo en el área sino entre todas las áreas es indispensable para el desarrollo de un negocio exitoso.

El líder brinda pro alimentación asertiva buscando la mejora continua de los integrantes de equipo.?

La pro alimentación es parte de generar desarrollo en nuestros colaboradores, porque si no le brindas la pro alimentación en el momento que debe ser, no podríamos esperar mejoras en su gestión y por ende perjudicaría la gestión final del área.

Mi trabajo como líder y los líderes de mi equipo es buscar la mejora continua y esta solo se obtiene identificando primero las oportunidades de mejora, exponiéndolas y buscando soluciones en equipo.

El líder Inspira con el ejemplo, acciones y actitud positiva, motivado a sus compañeros al logro de los objetivos organizacionales?

Mi papel de líder es ser una guía para equipo y es con acciones que uno puede influir sobre los colaboradores, mi papel no es venir a imponer y ser una jefa más que dispone, mi función y lo que transmito a mi equipo de líderes es a cada día dar lo mejor como seres humanos ya que trabajamos con personas y si las personas son tratadas como tal es más fácil guiar a una persona a un objetivo común.

Siempre es necesario mejorar, hay muchas cosas por reconocer de nuestra gestión y trabajarlas. No siempre las cosas son color de rosa, pero de nuestra actitud depende también buscar las mejores soluciones.

Resumiendo ser líder para mi es tener una buena actitud hacia mi y hacia mis seguidores para buscar las mejores soluciones que no generen malestar en la gente ni se vean afectado los proceso.

El líder asume la responsabilidad por sus acciones?

Ese es nuestro rol, ser la cara de nuestra área, en el día los inconvenientes siempre se presentan, nuestro papel de buscar soluciones para los inconvenientes apoyados de nuestros equipos. Si algún integrante de mi equipo comete un error es mi error, si un integrante de mi equipo consigue logros en su trabajo son sus logros y del equipo.

El Líder reconoce y valora genuinamente el esfuerzo y los logros alcanzados por el equipo?

Tratando de impulsar el desarrollo de mi gente una de las cosas que siempre trabajamos con mi equipo de líderes es los reconocimientos, la Empresa ofrece un plan de reconocimientos por antigüedad, servicio y desempeño, nuestro papel es hacer que los colaboradores reciban esos reconocimientos de la mejor manera, en la forma está el éxito del reconocimiento, porque de nada me sirve que la Empresa tenga un plan de reconocimientos si yo como líder no lo sé usar y aprovechar para mi gente.

Tampoco deo reconocer que como líderes nos toca seguir trabajando en impulsar estos planes reforzar los reconocimientos públicos y como es de humanos equivocarse eliminar por completo los castigos públicos, que se han dado en ocasiones por la sinergia de los problemas y el momento.

El líder posee escucha activa para resolver las inquietudes de sus colaboradores y asume un rol activo en la solución de problemas.

Como líder te puedo responder que hago mi mayor esfuerzo para escuchar activamente y efectivamente a mis chicos, sin embargo por la premura del tiempo y los distintos problemas a pesar de que las puertas están siempre abiertas te puedo reconocer que no he dedicado el 100% de mi atención a escuchar de forma empática a una persona, porque es muy fácil decirle a la persona "habla te escucho mientras hago esto" sin darnos cuenta que no estamos escuchando con respeto y al 10% a una persona, y definitivamente eso rompe la comunicación y el impacto del mensaje final tanto de la persona que quiere comunicar como de la persona en recepta.

El líder incluye al equipo en los proyectos y toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones

Los incluimos sin duda alguna en proyectos, sin embargo no ha sido a toda la gente, justamente habíamos recibido el feedback de un integrante del equipo en el que pedían se incluya a más colaboradores en los proyectos, lógicamente como líder y con el fin de obtener el resultado esperado delego los proyectos a la gente con la que ya lo he manejado, sin embargo es algo que lo tenemos en mesa para revisarlo y analizar las competencias de los demás integrantes del equipo y delegar los proyectos que van surgiendo.

Con respecto a la toma de decisiones pues realmente es básica, depende mucho de los niveles de cargo, una decisión en un agente o ejecutivo es básico, sus funciones están ya determinadas y la toma de decisiones recae sobre los líderes de mi equipo, quienes están empoderados para ver cualquier tipo de autorización sobre personas, recursos o dinero.

El líder conoce las particularidades y talentos de los miembros de sus equipos entablando relaciones interpersonales y profesionales cercanas.

Como te decía tenemos en mesa el estudio de las competencias de nuestro equipo, considero importante comenzar a mapear el talento de nuestra área, la empresa como tal nos ha brindado los recursos y herramientas, sin embargo a este punto no le hemos dedicado mayor atención considerando que las funciones operativas y están establecidas, pero luego de recibir el feedback de la gente lo hemos visto necesario y no solo para el manejo de proyectos sino para que puedan estar listos en caso de querer tomar otras opciones dentro de la organización.

Una persona que sabe que está siendo mapeada está atenta de su crecimiento profesional y eso puede generar mayor compromiso de nuestra gente.

El líder está disponible cuando la operación o su gente lo requiere.

Siempre, el negocio lo exige, es una empresa que está en pie 24 horas, todos los días del año, nosotros no podemos detenernos, debemos movernos a un ritmo acelerado, adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes y eso exige mucho de nosotros nuestra gente.

El líder visita el lugar de trabajo de los colaboradores y conoce su día a día.

Te pudo afirmar que conocemos el día a día de nuestra gente, la comunicación que manejamos es bastante cercana, las reuniones de cierre de semana e inicio de semana nos ayudan a ver los avances y establecer planes de acción para alcanzar nuestras metas.

Cuál es su percepción respecto a su líder en el interés que él demuestra hacia las personas y por las tareas.

Mi equipo tiene una meta que cumplir para eso están aquí, pero también tienen claro que su rol como líder es cuidar de la gente, no podemos caer en la administración antigua en donde la gente es un robot y nos olvidamos de ellos, nuestra gente es nuestro pilar principal, sin ellos no avanzamos por eso debemos cuidarlos. Siempre el giro del negocio te atraerá como un imán a velar por la producción y los resultados, pero los líderes estamos para ayudar que en el transcurso del camino en el que vamos obteniendo los resultados sea más agradable para ellos y nosotros.

Mencioné 3 características o comportamientos que usted espera de su líder para el desarrollo de sus funciones.

Sería para mí y los líderes de mi equipo.

Conversaciones más cercanas y empáticas con la gente

Inspirar al equipo con acciones y no solo palabras

Anexo N° 9

Entrevista Lider Operativo

Áreas : Operativas

Duración 1 hora

Cargo del entrevistado : Gerente

A continuación se detallaran preguntas abiertas con el objetivo de conocer su opinión acerca de los comportamientos que tiene su líder en su puesto de trabajo día a día.

Los comportamientos contemplados en las preguntas corresponden a los de la competencia de Liderazgo en Aerolínea ecuatoriana

La información que comparta mediante este medio será confidencial por lo que se agradece su sinceridad.

El análisis de esta información permitira trabajar en propuestas de planes de formación que pretenden desarrollar la competencia de liderazgo en su líder.

El líder de área establece y transmite objetivos alineados al cliente?

Eso espero de mis líderes ya que yo con ellos he transmitido los objetivos que mi inmediato superior ha cascadeado conmigo.

Como líderes de área tenemos un tablero de objetivos que a pesar de no estar escrito para ellos si impactan directamente, ya que sin el trabajo de nuestros técnicos como líderes no cubriríamos las expectativas de la empresa.

Por lo general los objetivos que tiene nuestra gente son diarios, pero esto obedece al tiempo de cargo en el que ellos están, su objetivo diario siempre será sacar la lista de trabajo, cumplir OTP, estos objetivos al nombrarse pueden ser los más simples, pero son la base del cumplimiento de los objetivos macro.

El líder brinda pro alimentación asertiva buscando la mejora continua de los integrantes de equipo.?

En realidad no hemos manejado como líderes los espacios de pro alimentación que son los que ahora la empresa nos esta tratando de impulsar con el fin de anticiparnos a los problemas y ver planes de acción, si nos hemos enfocado en feedback luego de algún problema, vamos a trabajar con los líderes para impulsar más estos espacios de pro alimentación y dejar de lado los espacios de feedback que considero no nos están ayudando mucho con nuestros equipos.

El líder inspira con el ejemplo, acciones y actitud positiva, motivado a sus compañeros al logro de los objetivos organizacionales?

Ese es nuestro papel como líder, ser el ejemplo, en nuestro caso con acciones, estando frente en la operación, si no nos paramos alado de nuestra gente es difícil conducirlos a los objetivos, el estar alado no necesariamente es estar supervisando, nuestro papel es ser una mano más y sacar las listas de trabajo cuando la operación esta complicada.

El líder asume la responsabilidad por sus acciones?

Personalmente hablando en las reuniones de comité ese es mi papel asumir las acciones ya sean positivas o negativas de mi área, es lo que espero de mis líderes y de la misma fuerza operativa, asumir responsabilidades de los errores que se han cometido.

El problema considero que se presenta entre áreas, en donde cada cual por cumplir con el OTP no asume responsabilidades y las despliega a otra área, y olvidan que el OTP final es el que impacta al cliente en el que tenemos todos que ver.

El Líder reconoce y valora genuinamente el esfuerzo y los logros alcanzados por el equipo?

Este punto es crítico actualmente en mi área, como líder trabajo por reconocer el esfuerzo de la gente y lo mismo trato que realicen mis líderes, pero en el momento de una operación el reconocimiento queda al final de todo el trabajo cuando la gente está cansada, estoy viendo la forma de hacerlo al inicio de los turnos de tal forma que la gente comience motivada, este es un plan que lo tengo en mente, pero todavía no lo hemos desarrollado.

Hace tiempo cuando un técnico se jubiló se acercó y me mencionó que los llamados de atención que realizan algunos de los líderes de mi área no son muy asertivos y que provocan malestar en la gente, que es necesario que cuidemos a nuestros compañeros, porque últimamente sobresalen los errores y no los logros.

El líder posee escucha activa para resolver las inquietudes de sus colaboradores y asume un rol activo en la solución de problemas.

Sinceramente creo que es una oportunidad de mejora que desde mi propia persona debo mejorar, el tiempo no juega a nuestro favor y la información es bastante precisa, mis puertas están abiertas a la comunicación, pero el estilo de comunicación, la calidad de comunicación considero que debemos mejorarla.

El líder incluye al equipo en los proyectos y toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones

Como líder yo lo hago con mis líderes, les encargo proyectos y está en su campo de turno el tomar decisiones, pero la fuerza operativa no tiene fácilmente esta potestad debido a las regulaciones que debemos seguir por la operación y su seguridad.

De igual forma cuando algún técnico debe asumir las funciones de líder ya sea por remplazo o cualquier factor confiamos en su capacidad de toma de decisiones lógicamente sin dejarlo solo, con el acompañamiento de otro líder, pero las oportunidades existen

El líder conoce las particularidades y talentos de los miembros de sus equipos entablando relaciones interpersonales y profesionales cercanas.

Constantemente nuestra gente es evaluada técnicamente, sus conocimientos teóricos y operativos deben estar actualizados siempre, el margen de error debe ser mínimo por no decir inexistente, nuestros equipos están bien identificados en sus fortalezas técnicas y en que deben seguir mejorando.

Buenos en cuanto al tema de comportamientos si nos falta conocer más, también el tema personal de cada colaborador.

El líder está disponible cuando la operación o su gente lo requiere.

Siempre, es nuestro pan de cada día ser uno solo con la operación, cuando hay problemas más complicados que ameritan otro tipo de decisiones y mayor cantidad de manos estamos junto a nuestra gente. El desempeñarse en este negocio es una pasión, nadie puede trabajar aquí obligado, realmente debe gustarte, amar lo que haces para ser uno solo con la operación.

El líder visita el lugar de trabajo de los colaboradores y conoce su día a día.

No existe la visita, estamos día a día en operación con la gente, y es nuestra obligación conocer el día a día de la gente y de las demás áreas.

Cuál es su percepción respecto a su líder en el interés que él demuestra hacia las personas y por las tareas.

Yo y mi equipo de líderes nos orientamos mucho a la producción, estamos conscientes que no podemos dejar de lado a las personas, sobre todo porque sin ellos no habría operación, no existiría el área, pero nuestro eje es entregar los trabajos.

Tratamos de ver opciones en los horarios para no perjudicar a la gente, actualmente programamos vacaciones y velamos porque se cumplan. Los permisos de salud también son respetados y algo que me gusta y puedo rescatar de mi área es que existe camaradería y entre compañeros se cuidan y cuidan el trabajo.

Mencioné 3 características o comportamientos que usted espera de su líder para el desarrollo de sus funciones.

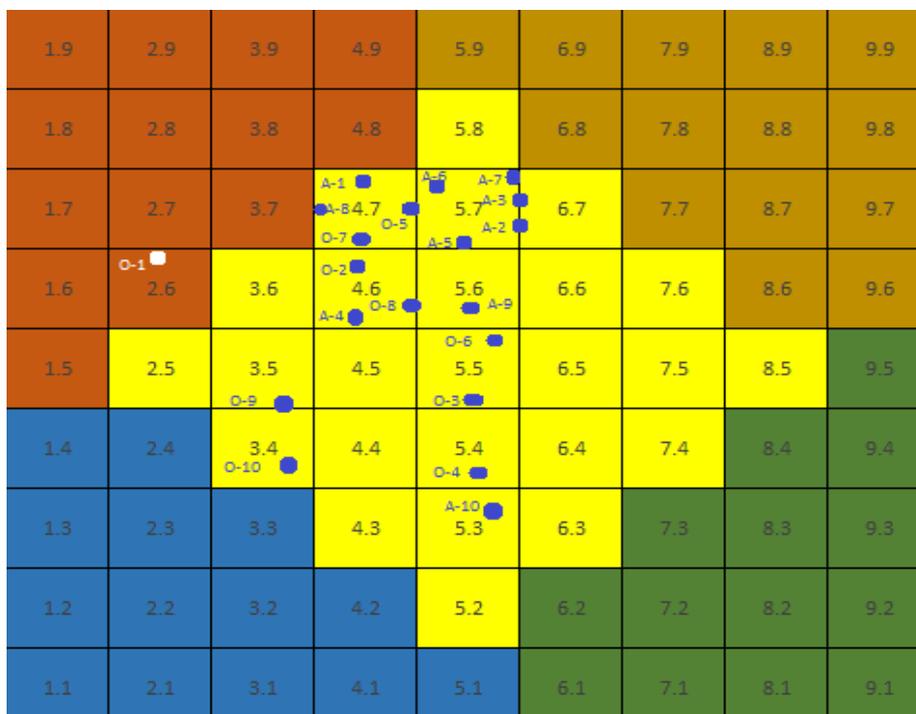
Comunicación Afectiva y efectiva
Relaciones interpersonales
Pro alimentación

Anexo N° 10

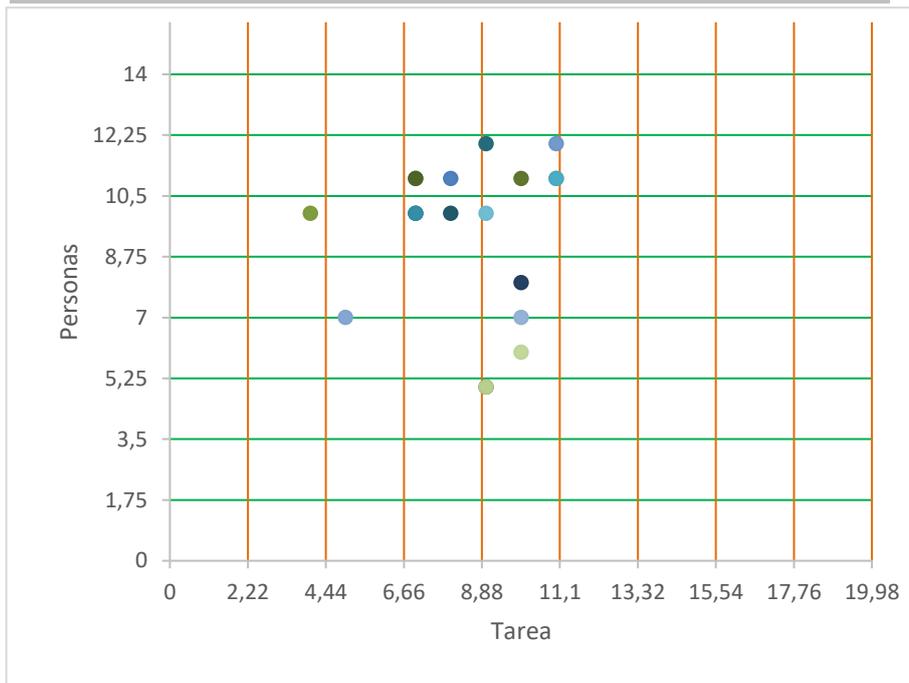
Total Estilos de Liderazgo

Lider	Tarea	Personas	Comportamiento Liderazgo
Lider Ad 1	8	11	5.5
Lider Ad 2	11	11	5.5
Lider Ad 3	11	11	5.5
Lider Ad 4	7	10	5.5
Lider Ad 5	10	11	5.5
Lider Ad 6	9	12	5.5
Lider Ad 7	11	12	5.5
Lider Ad 8	7	11	5.5
Lider Ad 9	9	10	5.5
Lider Ad 10	9	5	5.5
Lider Op 1	4	10	1.9
Lider Op 2	7	10	5.5
Lider Op 3	10	7	5.5
Lider Op 4	10	6	5.5
Lider Op 5	7	11	5.5
Lider Op 6	10	8	5.5
Lider Op 7	7	11	5.5
Lider Op 8	8	10	5.5
Lider Op 9	5	7	5.5
Lider Op 10	9	5	5.5

Resultador Test Grid Gerencial Lideres Aerolínea Ecuatoriana



Tabulación Test Grid gerencial Lieres Aerolinea Ecuatoriana



ANEXO 11

Necesidad de Aerolínea Ecuatoriana							Levantamiento de necesidades del programa de formación para el desarrollo de habilidades de liderazgo						
Prácticas de liderazgo			Competencias Organizacionales				Necesidad Levantada	Justificación	Habilidades a desarrollar	PARTICIPANTES			
Prácticas de autogestión	Prácticas de Relaciones	Prácticas de gestión al logro	Comunicación	Servicio	Logro	Liderazgo				No.	Nivel	Cargos	
	X		X				Falta de interés o capacidad al escuchar	Escuchar realmente con intención e interés lo que la otra persona dice. La comunicación del líder debe ser bidireccional, saber comunicarse y entender lo que comunican sus seguidores	Escucha Activa Comunicación	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,	
	X		X				Comunicación limitada	Líder debe tener la capacidad de comunicarse franca y directamente con sus seguidores participando de un proceso racional sin dejar de lado las emociones propias y las de la otra persona	Asertividad	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,	
	X			X			Falta de empatía y proximidad	El líder debe conocer a los integrantes del equipo para entenderlos, la cercanía le permitirá entender el ser humano que está detrás del trabajador.	Proximidad Empatía	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,	
		X			X		No existe una delegación equilibrada de funciones	Líder debe estar en la capacidad de delegar funciones y responsabilidades de forma equitativa al equipo	Delegación	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,	

		X			X	Líder no despliega ni sensibiliza estrategia corporativa	El lider debe estar preparado, innovar y poder anticiparse a los requerimientos de la organización.	Visión	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
X					X	Falta de autogestión	El líder debe primero auto liderarse y para esto es necesario que pueda realizar instrospección sobre sus pensamientos y acciones, una vez que logre liderarse a si mismo podrá liderar a sus seguidores	Autoconocimiento Reflexión	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
X					X	Líder con enfoque a la tarea	El líder debe potencializar sus competencias humanas y profesionales para el desarrollo de su rol . El Lider debe actuar de forma autentica y voluntaria, la influencia que pueda ejercer sobre sus seguidores debe ser innata	Mejoramiento Voluntad	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
	X				X	Líder no enfrenta conflictos	Líder debe estar en la capacidad de manejar y solucionar conflictos desde y hacia su área de trabajo	Manejo de conflictos	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
	x				x	Líder no conoce los talentos y competencias de su equipo	El lider debe conocer las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo con el objetivo de potencializarlos	Desarrollo de personas	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
	x				x	Líder no reconoce logros de equipo	Líder debe conocer la importancia del reconocimiento para generar motivación en su equipo	Reconocimiento	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
	x				x	Falta de conocimiento del equipo	Conocer las destrezas para formar equipos eficientes	Trabajo en Equipo	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,
	x		x			No se da feedback a los seguidores	Lider debe tener la capacidad de dar feedback y recibirlo	Feedback	60	3 y4	Gerentes, Jefes, Supervisores, Coordinadores,

Anexo 12

Evaluación Programa de Formación

Nombre Modulo _____ Fecha _____
 Instructor _____ Total participantes _____

Por favor conteste las siguientes preguntas con objetividad con el objetivo de identificar las diferentes oportunidades de mejora

1.NPS

Basado en su experiencia en la participación en este modulo usted lo recomendaría?

1	2	3	4	5	6

No lo recomendaría

7	8

No tengo una opinión al respecto

9	10

Lo recomendaría

Escala de valoración: P=Pesimo | M = Malo | B = Bueno | E = Excelente

2. FACILITADOR

- a. Estimula la participación del grupo
- b. Desarrolla del tema
- c. Comunicación clara
- d. Dominio del tema
- e. Calidad de las respuestas
- f. Cumplimiento de objetivos del taller

	E	B	M	P

3. DESARROLLO DEL PROGRAMA

- a. Contenido del programa
- b. Calidad de la presentación
- c. Ejercicios
- d. Manejo del tiempo

	E	B	M	P

3. LOGISTICA

- a. Instalaciones Equipos
- b. Material
- c. Alimentación

	E	B	M	P

4. Comentarios