

**HABILIDADES GERENCIALES EN LA EMPRESA
LA ASCENSIÓN S.A. PASTO**

**JULY DANITZA ERAZO GARCIA
FANNY YOLANDA MORALES MONTERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**HABILIDADES GERENCIALES EN LA EMPRESA
LA ASCENSIÓN S.A. SEDE PASTO**

**JULY DANITZA ERAZO GARCIA
FANNY YOLANDA MORALES MONTERO**

Trabajo de diplomado para optar al título de Administrador de Empresas

**Director:
CARLOS ARTURO RAMIREZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Marzo 2009

RESUMEN

Las Habilidades Gerenciales (HG) en la Empresa la Ascensión S.A. Pasto, y bajo el Diagnostico realizado, deja conocer que estas habilidades como tal se presentan de carácter Informal y que son manejadas por parámetros de conducta rutinarios, mas no están siendo potencializados, ni promovidos por la Alta Gerencia.

Las HG como: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones, por ejemplo, se encuentran inmersas en sus procesos diarios, pero la clave de su desarrollo y de su potencialización, podrá darse en la medida en que la Organización y sus Lideres; adopten e implementen el Modelo sugerido por nosotras, COACHING GERENCIAL, para que sus Lideres Organizacionales , y por ende jefes de Área, se conviertan en Lideres y guías para sus Colaboradores, promoviendo por medio de las actividades Diarias, todas aquellas habilidades que contribuyan a su formación personal y Laboral, a mejorar su desempeño individual y de equipos de trabajo, no obstante, se requiere un compromiso de la alta Gerencia, junto con los líderes organizacionales, para lograr este objetivo que a mediano y largo Plazo, se convertirá en el eje central de su buen desempeño como una organización Moderna y a la Vanguardia de la necesidades y exigencias del entorno, obteniendo como reflejo de su buen desempeño la satisfacción de todos sus colaboradores, Lideres Organizacionales, y también de todos sus Usuarios.

El reconocimiento de las HG, como fuente de desarrollo interno y formación de nuevos Líderes, es la base y el punto de partida, hacia la Implementación de un Coaching Gerencial, opción de cambio que la empresa la ASCENCION S.A. Pasto, esta por comenzar.

ABSTRACT

The study of the managerial skills in the company La Ascensión S.A. Pasto shows us that these skills are presented in an informal way and they are managed by routine behavior parameters, but they aren't being improved, neither promoted by the High management.

Managerial skills such as: leadership, motivation, communication and decision making, for example, are included in their daily processes, but their development and improvement will be possible as long as the company and its leaders adopt and implement the pattern suggested by us, "the Managerial Coaching". If the organizational leaders and the bosses of different areas apply this theory, they will become guides to their collaborators, promoting through daily activities all those skills that support their personal and labor development, improving their individual and group performance, nevertheless, a commitment of the management and leaders is required to achieve this goal that in the medium or in the long term will form the basis for their good performance as a modern company and to the vanguard of the needs and requirements of the environment, obtaining as a reward the satisfaction of all its collaborators, leaders and users.

The recognition of the managerial skills as source of internal development and formation of new leaders is the basis and the starting point toward the implementation of a Managerial Coaching, option of change that the company La Ascensión S.A. is going to begin.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA LA ASCENSIÓN S.A.....	14
1.1 QUIENES SOMOS	14
1.2 CULTURA CORPORATIVA	14
1.2.1 Misión.....	14
1.2.2 Visión	14
1.2.3 Valores:.....	14
1.2.3.1 Responsabilidad.	14
1.2.3.2 Solidaridad	15
1.2.3.3 Integridad	15
1.2.3.4 Sostenibilidad.....	15
1.2.4 Principios:	15
1.2.4.1 Confianza.....	15
1.2.4.2 Respeto.....	15
1.2.4.3 Servicio	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.4 POLÍTICA CALIDAD	16
1.5 ORGANIGRAMA LA ASCENSIÓN S.A.....	17
1.5.1 Organigrama – Sede Nariño	18
2. DIAGNÓSTICO.....	19
2.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS ENCUESTAS HABILIDADES GERENCIALES....	19
2.1.1 Tabulación Formato N° 1: Inventario Sobre Los Tipos De Poder	20
2.1.1 Tabulación Formato N° 1: Inventario Sobre Los Tipos De Poder	20
2.1.2 Análisis Inventarios tipos de poder:	20
2.1.3 Tabulación Formato N° 2: Inventario sobre habilidades comunicativas:	21
2.1.4 Análisis habilidades comunicativas:.....	23

2.1.5 Tabulación formato N° 3: Inventario sobre toma de decisiones:	23
2.1.6 Análisis toma de decisiones:.....	24
2.1.7 Tabulación formato N° 4: ¿Que Lo Motiva?	25
2.1.8 Analisis motivacional:.....	26
2.2 PLANES DE ACCIÓN.....	29
3. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	34
3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO COACHING GERENCIAL	34
3.1.1 Liderazgo	34
3.1.2 Comunicación efectiva.....	34
3.1.3 Toma de decisiones.....	35
3.1.4 Poder (Como Fuente Motivadora).....	35
3.1.5 Coaching.....	35
3.1.5.1 Coach.....	36
3.1.5.2 Coaching gerencial	36
3.1.5.3 Etapas- El proceso de coaching a implementar:.....	37
3.1.5.4 Elementos esenciales para el éxito del Coaching gerencial	38
3.2 APLICACIÓN DE COACHING GERENCIAL DENTRO DE LA EMPRESA LA ASCENSIÓN S.A.	38
3.2.1 Importancia del Coaching Gerencial	38
3.2.1.1 Definición de metas:	39
3.2.1.2 Evaluación de sus líderes	39
3.2.1.3 Creación lista de competencias.	39
3.2.1.4 Implementación del Coaching Gerencial.....	40
3.2.1.5 Puntos de evaluación.....	40
3.2.1.6 Evaluación del proceso	41
4. CONCLUSIONES	42
5. RECOMENDACIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
NETGRAFÍA	45
ANEXOS.....	46

LISTA CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Perfil de tipos de poder para la empresa la Ascensión S.A. pasto	19
Cuadro 2. Cargos gerenciales la Ascensión S.A. Pasto - Tipos de poder	20
Cuadro 3. Cargos gerenciales la Ascensión S.A. pasto - Habilidades comunicativas	21
Cuadro 4. Perfil de habilidades comunicativas para la empresa la Ascensión S.A.	22
Cuadro 5. Cargos gerenciales la Ascensión S.A. pasto - Toma de decisiones	23
Cuadro 6. Motivaciones	25
Cuadro 7. Matriz DOFA	27
Cuadro 8. Plan de acción estrategias FA.....	29
Cuadro 9. Plan de acción estrategias FO	30
Cuadro 10. Plan de acción estrategias DA	31
Cuadro 11. Plan de acción estrategias DO.....	32

LISTA FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama la ascensión S.A.	17
Figura 2. Organigrama – Sede Nariño	18
Figura 3. Cómo funcionan los Indicadores de Gestión.	40

LISTA GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Tipos de Poder	20
Gráfico 2. Habilidades Comunicativas	21
Gráfico 3. Toma de decisiones	24
Gráfico 4. Motivaciones	25

LISTA ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato Inventarios sobre tipos de poder	47
Anexo B. Formato Inventarios Sobre Habilidades Comunicativas	51
Anexo C. Formato sobre la toma de decisiones	56
Anexo D. ¿Que lo motiva a usted?	57

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas y organizaciones en todo momento necesitan personas que posean destrezas y habilidades que posibiliten a las mismas a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la contribución; de tal manera que favorezca el crecimiento del proceso enseñanza - aprendizaje, orientando a los individuos hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. Es por ello que en la dirección y desempeño actual de directivos y colaboradores en las organizaciones se exige el desarrollo y el uso de las habilidades gerenciales que permitan el diseño y la ejecución de procesos exitosos encaminados al mejoramiento continuo y al incremento de la competitividad.

En este sentido el personal tanto directivo como administrativo debe reforzar sus habilidades gerenciales específicas tales como: poder, comunicación, motivación, negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otras que le permitan dirigir y trabajar adecuadamente dentro de una organización, facilitando las relaciones interpersonales y la efectividad en el desarrollo de las tareas, establecer estrategias de motivación que permitan contar con colaboradores satisfechos y comprometidos, generando enfoques gana-gana dentro del ambiente organizacional permitiendo crear una cultura organizacional exitosa.

Por lo cual el objetivo de este trabajo es demostrar el aporte, que puede significar la formación y desarrollo de las habilidades gerenciales dentro de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa la Ascensión S.A. de tal manera que promueva una cultura de enseñanza - aprendizaje por medio del constante uso de habilidades de forma eficiente dentro de la empresa antes mencionada, con el fin de que lo expuesto a continuación pretenda ser un aporte de ideas destinados a lograr el compromiso y la participación constante de los miembros de la empresa a estudiar.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA LA ASCENSIÓN S.A

1.1 QUIENES SOMOS

Somos una empresa de carácter privado, creada en mayo del año 2001, como respuesta a la falencia de cubrimiento en el servicio exequial para el grupo familiar de los miembros de la Fuerza Pública, tanto activos como retirados.

En la actualidad contamos con más de 95.500 afiliados y más de medio millón de beneficiarios en todo el país, de entidades como la Policía Nacional, el Ejército Nacional y Empresas del sector público y privado, con las cuales se han celebrado convenios interinstitucionales. Hemos prestado más de 10.000 servicios en todo el territorio nacional, lo cual ha sido posible gracias a que contamos con la mejor red de funerarias en todo el país garantizando la prontitud y el profesionalismo que cada caso amerita sin costo adicional.

El holding empresarial esta conformado por once empresas en diferentes campos de la economía, que aportan al país cifras muy importantes, que se ven reflejados en mas de cuatro mil empleos directos y un sinnúmero de indirectos generando al sistema de seguridad social mas de mil doscientos millones de pesos mensuales, lo que demuestra un crecimiento sólido de sus ventas alrededor de siete mil millones de pesos mensuales referentes a sus productos y servicios que componen este grupo de entidades.

La Ascensión tiene diseñada una serie de planes que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes como son: Fuerza Pública y Organismos del Estado, Empresarial e Individual.

1.2 CULTURA CORPORATIVA

1.2.1 Misión. Aliviar el impacto económico y psicológico de nuestros afiliados cuando uno de sus familiares o allegados, parten al más allá.

1.2.2 Visión. En el 2015 será reconocida nacional e internacionalmente como una empresa excepcional de asistencia exequial.

1.2.3 Valores:

1.2.3.1 Responsabilidad. Orientar los esfuerzos de la empresa al cumplimiento de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, además de los enfocados a lograr mayor competitividad y productividad.

1.2.3.2 Solidaridad. Es la característica social de la empresa; a partir de la comprensión ofrecemos a nuestros afiliados no solo apoyo moral, también ayuda activa o económica, brindando bienestar y servicios con calidad.

1.2.3.3 Integridad. Cultivar en los integrantes de la empresa un comportamiento ético, intachable, siendo personas honradas y sinceras, que se ganan la confianza de sus compañeros de trabajo, clientes y en general de su entorno, caracterizados también por la responsabilidad y la profesionalidad.

1.2.3.4 Sostenibilidad. Comprender y realizar esfuerzos para tener una perspectiva de largo plazo, con respecto a la forma de hacer negocios e integrarnos a la sociedad y el medio ambiente.

1.2.4 Principios:

1.2.4.1 Confianza. Entender que los afiliados o quienes contraten nuestros servicios, esperan con seguridad y firmeza que la empresa atenderá y dispondrá todos los recursos necesarios para que los servicios funerarios y el destino final se presten con la consideración y sentido humano que se requiere en esos momentos de dolor

1.2.4.2 Respeto. Comprender que las personas están pasando por un momento crítico y por ende se debe obrar en todo momento acatando la sensibilidad de los familiares del fallecido.

1.2.4.3 Servicio. Asistir al afiliado y / o familiares con la mayor afabilidad, cortesía y gentileza, teniendo presente la oportunidad y efectividad que demanda cada una de las fases del proceso contratado.

1.3 OBJETIVOS

- Crecer como empresa generando valor.
- Mejorar la gestión de nuestros procesos mediante un eficiente direccionamiento, logrando posicionamiento y reconocimiento.
- Contribuir al mejoramiento de la competencia de nuestro personal garantizando su compromiso y alto sentido humano.
- Consolidar alianzas estratégicas para garantizar la oportunidad de nuestros servicios y mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
- Mantener una comunicación permanente y fluida con nuestros clientes y proveedores, para garantizar el cumplimiento de sus necesidades y requisitos.

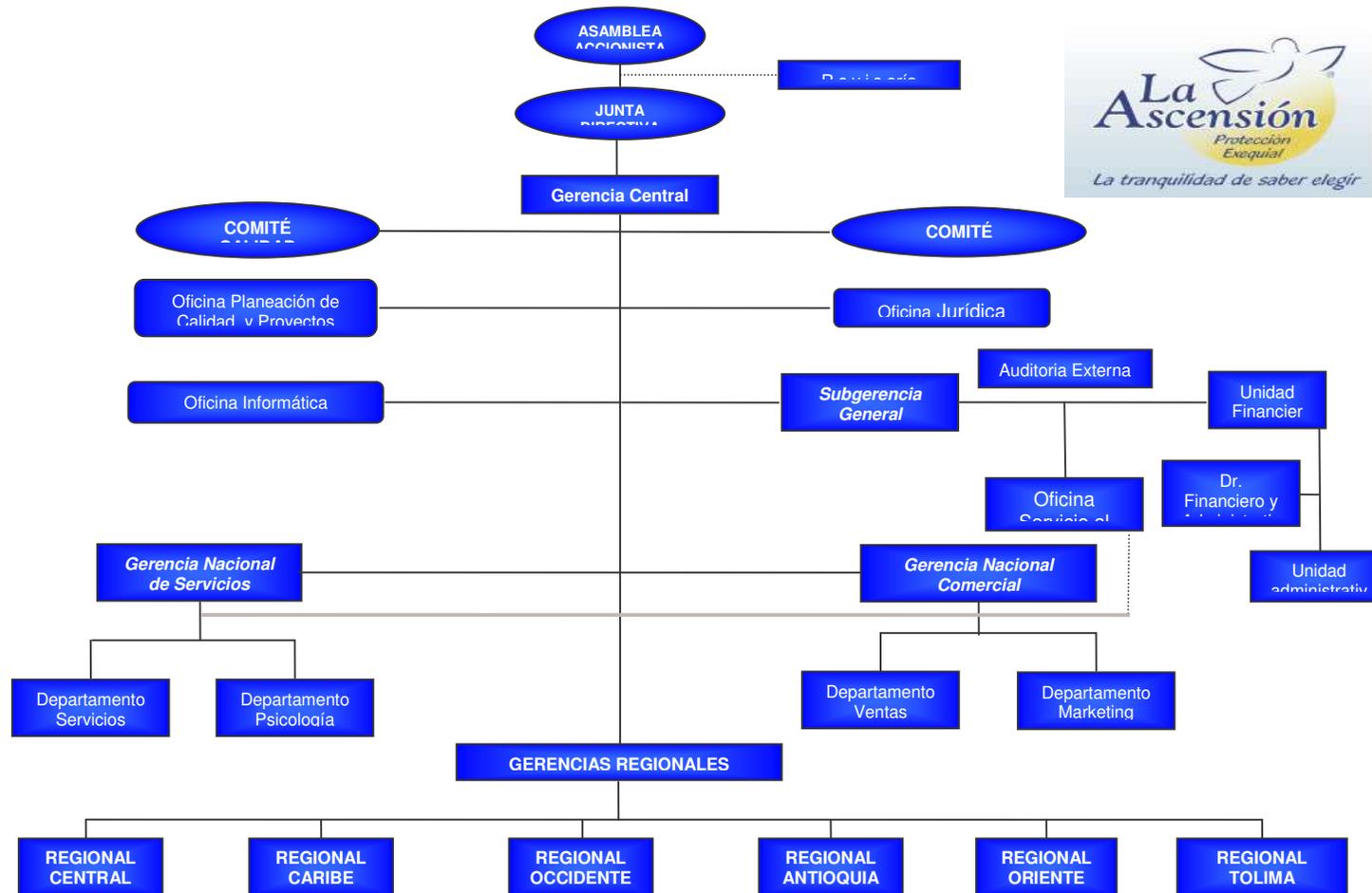
- Garantizar la excelencia en la prestación de nuestros servicios cumpliendo las condiciones establecidas en nuestros planes.
- Asegurar y administrar el correcto funcionamiento de los recursos informáticos en los procesos de la organización.

1.4 POLÍTICA CALIDAD

La Ascensión S.A. es una empresa sólida en asistencia exequial que garantiza la satisfacción a sus clientes con personal competente, comprometido y alto sentido humano; manteniendo alianzas estratégicas con las mejores funerarias del país; mejorando continuamente la eficacia y eficiencia de los procesos, para proporcionarles clientes la tranquilidad de dejar en manos responsables uno de los momentos mas difíciles que se viven en el entorno familiar.

1.5 ORGANIGRAMA LA ASCENSIÓN S.A.

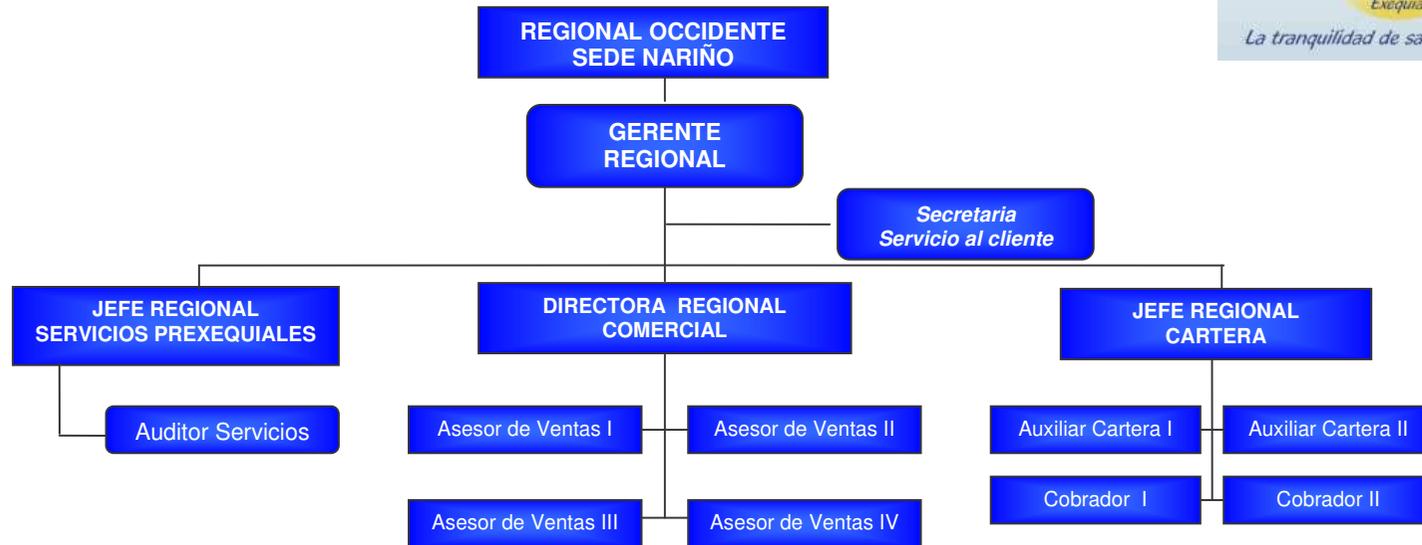
Figura 1. Organigrama la ascensión S.A.



Fuente. Este estudio

1.5.1 Organigrama – Sede Nariño

Figura 2. Organigrama – Sede Nariño



Fuente. Este estudio

2. DIAGNÓSTICO

2.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS ENCUESTAS HABILIDADES GERENCIALES

Cuadro 1. Perfil de tipos de poder para la empresa la Ascensión S.A. pasto

PERFIL DE VALORES PROMEDIOS DEL GRUPO						
ALTO	40					
	39					
	38					
	37					
	36					
	35					
BUENO	34					
	33					
	32					
	31					
	30	*				*
	29				*	
DEFICIENTE	28					
	27					
	26		*			
	25					
	24			*		
	23					
CRITICO	22					
	21					
	20					
	19					
	18					
	17					
	16					
	15					
	14					
	13					
	12					
	11					
	10					
	9					
	8					
		POSICION	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL

Fuente. Este estudio

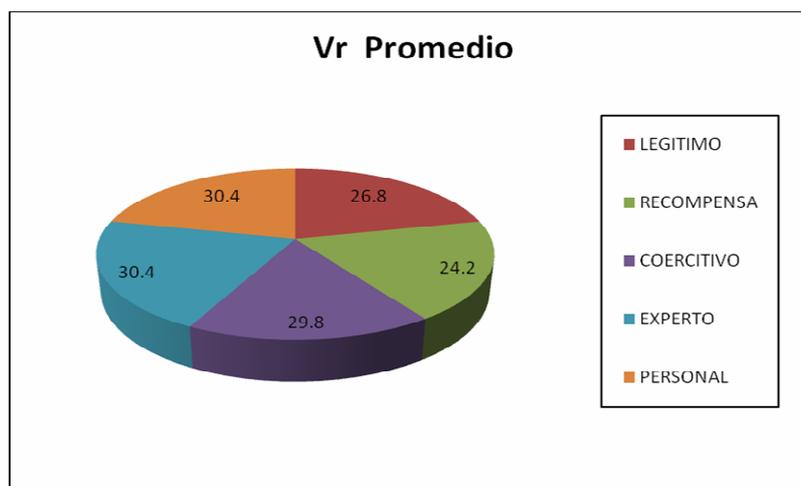
2.1.1 Tabulación Formato N° 1: Inventario Sobre Los Tipos De Poder

Cuadro 2. Cargos gerenciales la Ascensión S.A. Pasto - Tipos de poder

ENCUESTADOS	VARIABLES	LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL	TOTALES
	Gerente Regional	30	30	28	31	34	
	Dir. Comercial	35	34	31	34	34	
	Coordinador de SS	34	28	17	28	34	
	Auditor de SS	22	16	24	29	21	
	Jefe de Cartera	31	26	21	27	29	
Vr Promedio	30.4	26.8	24.2	29.8	30.4	141.6	
Vr % Promedio	21.47	18.93	17.09	21.05	21.47	100%	

Fuente. Este estudio

Gráfico 1. Tipos de Poder



Fuente. Este estudio

2.1.2 Análisis Inventarios tipos de poder:

- Para la Empresa la Ascensión S.A. Pasto, el Perfil que se obtuvo como resultado en cuanto a los diferentes tipos de Poder dentro de ella, nos permite determinar que el Poder de carácter Legítimo y Personal, se llevan la mayor Puntuación con un total de 30 puntos para cada uno reflejados en un 30,4% ubicando a sus Líderes Organizacionales en un Promedio General **Buena**, pero que puede mejorar, además estos tipos de Poder nos llevan a concluir también que en el desarrollo de las diferentes actividades lo que se busca es la generación de un compromiso desde los niveles gerenciales para con los

Colaboradores, mas que de la imposición de actividades. Haciendo referencia a los puntajes bajos como se dan en el Tipo de Poder Coercitivo, con solamente 24 puntos.

- Por su parte el poder basado en Recompensas también tiene una puntuación baja con 26 puntos con un porcentaje equivalente al 18,93% , encontrándose en un Nivel **Bajo**, lo cual implica que los incentivos y el Poder dentro de la empresa se manejan de forma adecuada, porque el Poder no Puede ser Sinónimo solo de beneficios personales para los Lideres Organizacionales.

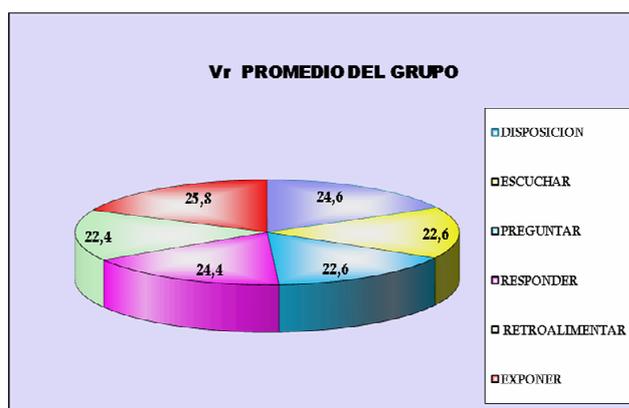
2.1.3 Tabulación Formato N° 2: Inventario sobre habilidades comunicativas:

Cuadro 3. Cargos gerenciales la Ascensión S.A. pasto - Habilidades comunicativas

ENCUESTADOS	VARIABLES	DISPOSICION	ESCUCHAR	PREGUNTAR	RESPONDER	RETROALIMENTAR	EXPONER	TOTAL PUNTAJES
	Gerente Regional	26	23	21	21	21	28	
Director Comercial	24	23	25	28	23	29		
Coordinador de SS	25	21	24	20	23	26		
Auditor de SS	24	22	22	27	23	22		
Jefe de Cartera	24	24	21	26	22	24		
Vr Promedio	24,6	22,6	22,6	24,6	22,4	25,8	142,40	
Vr % Promedio	17,28	15,87	15,87	17,13	15,73	18,12	100%	

Fuente. Este estudio

Gráfico 2. Habilidades Comunicativas



Fuente. Este estudio

Cuadro 4. Perfil de habilidades comunicativas para la empresa la Ascensión S.A.

PERFIL DE VALORES PROMEDIOS DEL GRUPO							
BUENO							
	30						
	29						
	28						
	27						
	26						
	25						*
ACEPTABLE	24	*			*		
	23						
	22		*	*		*	
	21						
	20						
	19						
DEFICIENTE	18						
	17						
	16						
	15						
	14						
CRITICO	13						
	12						
	11						
	10						
	9						
	8						
	7						
	6						
		DISPOSICION	ESCUCHAR	PREGUNTAR	RESPONDER	RETROALIMENTAR	EXPONER

Fuente. Este estudio

2.1.4 Análisis habilidades comunicativas:

- Las habilidades comunicativas de la Empresa La Ascensión S.A. Pasto; reflejan las destrezas comunicativas y las limitantes de ciertos integrantes de los equipos de trabajo o Líderes Organizacionales (Jefes de Área) ; por su parte los cargos Gerenciales reflejan la Capacidad y las competencias adquiridas en sus cargos , de forma positiva; evidenciándose en valores Aceptables dentro de este Perfil; llevando con un puntaje alto algunas herramientas esenciales para los procesos de Aprendizaje como lo son: la Disposición, y la Exposición, dejando claro que estos cargos tiene buen manejo de grupos y una comunicación fluida y eficaz. Del valor Promedio reflejados en un valor porcentual del 17,28%; 18,12% y respectivamente.
- Si hablamos de valores porcentuales Grupales el mayor Porcentaje promedio es para la Habilidad Comunicativa de Exposición con un porcentaje promedio del 18,12%, lo que nos lleva a analizar y a concluir, que los procesos de Aprendizaje Organizacional, van de la mano con la Disposición al Cambio y el Trabajo de Equipo.
- En el caso Particular del Gerente General de la sede en Pasto, es quien mayor puntaje se lleva dentro de las Habilidades Comunicativas se trata, demostrando el Mayor Puntaje en Exposición, correspondiente a 28 Puntos, dejando claro que es un Profesional que desarrolla y promueve sus Habilidades gerenciales de Forma Buena, proyectándose positivamente.

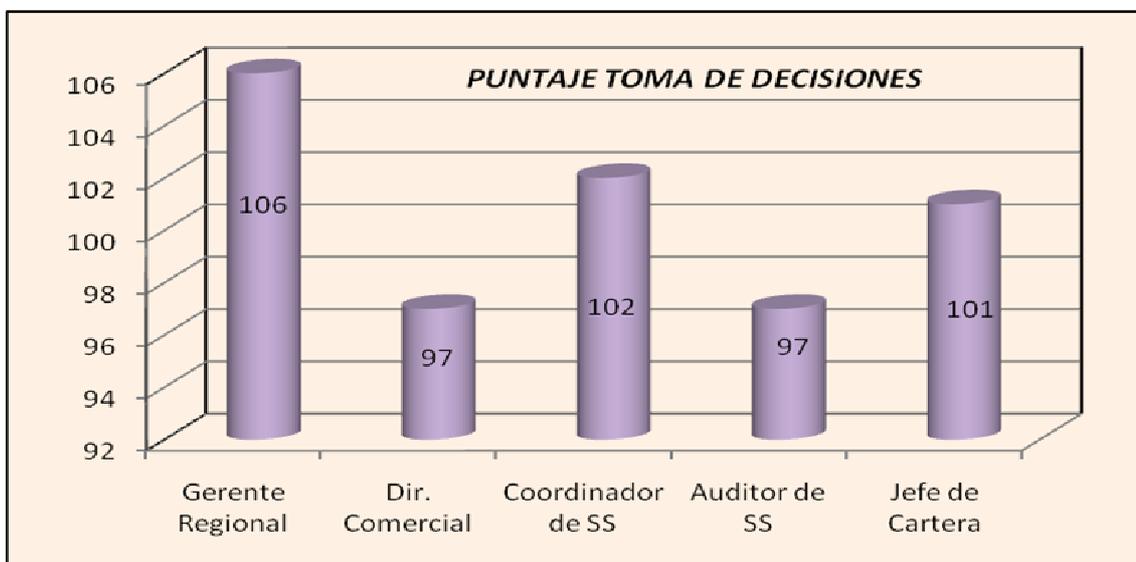
2.1.5 Tabulación formato N° 3: Inventario sobre toma de decisiones:

Cuadro 5. Cargos gerenciales la Ascensión S.A. pasto - Toma de decisiones

ENCUESTADOS	GERENTE REGIONAL	DIR. COMERCIAL	COORDINADOR DE SS	AUDITOR DE SS	JEFE DE CARTERA	TOTALES
VALORES	106	97	102	97	101	503
PROMEDIO GENERAL: PUNTOS						100,6

Fuente. Este estudio

Gráfico 3. Toma de decisiones



Fuente. Este estudio

2.1.6 Análisis toma de decisiones:

- En la Empresa la Ascensión S.A. Pasto, la Habilidad Gerencial referente a la Toma de Decisiones; deja a la Organización en una Postura de Aprendizaje y una puntuación Grupal de 100; lo que la ubica en un Promedio **Aceptable**, que debe ser Retroalimentada a través del desarrollo Personal y profesional de sus Líderes Organizacionales.
- El Gerente Regional, El Coordinador de Servicios Prexequiales , y la Jefe de Cartera, son quienes se obtienen los mayores Puntajes: 106, 102, y 101 respectivamente, confirmando que son buenos jefes de Área, quienes posiblemente piensan e idean claramente sus estrategias y planes de Acción, para posibles mejoras; con el fin de garantizar los objetivos propuestos por cada uno de ellos. Lo cual también corrobora su mejor y mayor participación en el mercado Regional.
- El adecuado uso de esta habilidad, puede convertirse en una herramienta de apoyo para los demás colaboradores; por que vamos a generar desarrollo y aprendizaje a través de los Líderes Organizacionales, y este es un excelente punto de partida.
- Encontrar un promedio Grupal Aceptable, significa no solamente una posibilidad de Aprendizaje y adaptación al cambio, si no también, reconocer la necesidad de Mejora. El proceso de Toma de decisiones implicara mas

adelante uno de los Pilares para el desarrollo del Plan de Mejoramiento Continuo, en cuanto Habilidades gerenciales se Trata, conjuntamente con el desarrollo del personal y de todos los Colaboradores de la Organización.

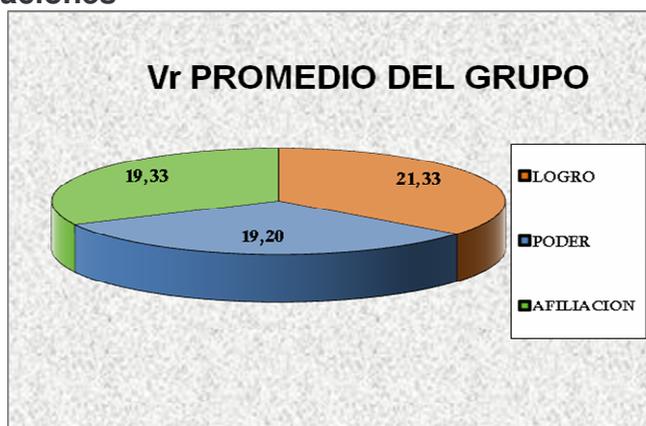
2.1.7 Tabulación formato N° 4: ¿Que Lo Motiva?

Cuadro 6. Motivaciones

ENCUESTADOS	VARIABLES	LOGRO	PODER	AFILIACION	T O T A L E S
	G. Regional	23	19	22	
	Dr. Comercial	22	22	16	
	Coor. SS	23	21	22	
	Auditor de SS	20	20	18	
	Jefe de Cartera	21	22	19	
	Asistente Cartera	21	13	13	
	Asistente Cartera	21	17	17	
	Asesor Comercial	21	17	15	
	Asesor Comercial	18	19	22	
	Asesor Comercial	20	22	25	
	Asesor Comercial	21	19	19	
	Cobrador	23	18	21	
	Cobrador	22	19	20	
	Secretaria	23	20	22	
Serv. Generales	21	20	19		
Vr Promedio	21,33	19,20	19,33	59,87	
Vr % Promedio	35,63	32,07	32,29	100%	

Fuente. Este estudio

Gráfico 4. Motivaciones



Fuente. Este estudio

2.1.8 Analisis motivacional:

- Para los integrantes de la Empresa la Ascensión S.A. se representa mayormente por una **Motivación de Logro** con 21.33 Puntos correspondiente a un 35.69% del valor total; lo cual corresponde a que sus motivaciones van de la mano con el desarrollo Personal y Profesional de todos los Miembros de la Organización, evidenciándose una Relación directa y que confirma la relación con el formato de encuesta acerca de los Tipos de Poder, que mayormente ejercen el **Poder Legítimo**; existe entonces relación entre ambas variables, que involucran aprendizaje, comunicación efectiva y desarrollo de actividades con alto grado de compromiso y lealtad. Involucrando en sus procesos alcance de metas y objetivos; con cumplimiento y compromiso.
- La necesidad de Afiliación, por su parte se encuentra en segundo lugar, con un 32,07%, seguida de la necesidad de Poder, que se encuentra en el ultimo Lugar, haciendo referencia a que en la Organización predominan las relaciones personales sobre las de necesidad de adquirir poder.
- Las Motivaciones para los integrantes de los equipos de trabajo, se complementan unas con otras, en área de Cartera la Necesidad de Logro, tiene los mismo puntajes (21 Puntos cada uno) entre los tres miembros del Equipo, lo que implica, que sus motivaciones, deseos y metas Profesionales y de equipo actúan de manera sinérgica.
- Desde los cargos Gerenciales o de Liderazgo, hasta los niveles Operativos y de Apoyo, concentran sus actividades organizacionales con su Motivación de Logro, siendo estas un punto de partida positivo para promover el desarrollo de sus habilidades Gerenciales.

Cuadro 7. Matriz DOFA

	FORTALEZAS F1. Aceptable Proceso Enseñanza – Aprendizaje F2. Capacidad de Manejo grupal F3. Comunicación fluida y eficaz F4. Alto Grado de Compromiso y Lealtad F5. Capacidad manejo de Stress – Manejo conflictos F6. Red de Relaciones efectivas Líder – Colaboradores F7. Habilidades individuales F8. Rendimiento y Eficiencia F9. Ambiente de Responsabilidad, Justicia, Colaboración y Rendimiento F10. Motivación – Desarrollo Personal. F11. Intercambio social. F12. Agente clave de éxito	DEBILIDADES D1. No hay Participación sustancial en la toma de decisiones. D2. Distancia de expectativas individuales – Grupales. D3. Gestión del tiempo. D4. Estructura formal de la Empresa D5. Limitantes algunas destrezas comunicativas. D6. Persisten fallas en el desarrollo de Habilidades Gerenciales. D7. Adaptación al Proceso D8. Falta Desarrollo de herramientas para evaluar el desempeño de HG individuales y grupales.
OPORTUNIDADES O1. Optimizar el proceso de desarrollo de HG O2. Retroalimentación y seguimiento formal. O3. Actualización continúa. O4. Optimización de liderazgo O5. Gestión de Procesos. O6. Proceso Cíclico aprendizaje. O7. Competitividad O8. Ventajas competitivas. O9. Desarrollo de nuevas a HG. O10. Mejoramiento Continuo. O11. Generación mayor compromiso. O12. Educación continúa.	ESTRATEGIAS FA F2; F8; F7; A1; A7 Entrenar a los colaboradores, en especial en los líderes en el desarrollo de HG, potenciando en ellos el perfeccionamiento y empleo de las mismas, a partir de sus necesidades de aprendizaje. F1; A3; A5; A8: Fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje, para enfrentar posibles situaciones de cambio. F4; F9; F11; F12; A4; Mantener activo el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa en la formación de HG. F3; F5; F6; F10; A2; Identificar procesos de Comunicación en la empresa y realizar un breve diagnostico de las posibles limitantes comunicativas existentes.	ESTRATEGIAS DA D1; D2; D3; D4; A1; A2; A3: Ampliar escenarios de competencia sana, que estimulen el fortalecimiento de HG, promoviendo el crecimiento y desarrollo integral de los miembros de la empresa. D6; D7; D8; A4; A5: Propiciar la formación continúa de HG, a través de la repetición de ciertos actos o situaciones, para que estas se transformen en hábitos para que luego se transformen en costumbres. D4; D6; D5; A7; Establecer la importancia del desarrollo continuo de los gerentes en la formación de Habilidades Gerenciales, con el fin de fortalecerlas.
AMENAZAS A1. Reconocer necesidad de mejora. A2. No existe Retroalimentación adecuada y oportuna. A3. Resistencia u oposición al cambio. A4. Cultura Organizacional poco flexible. A5. Desarrollo de Actitudes Negativas Frente al cambio A6. Sistemas de Costos. A7. Intereses personales sobre los intereses empresariales. A8. Virus de la actitud	ESTRATEGIAS FO F8; F9; F10; O1; O2; O9; O10: Promover nuevas habilidades gerenciales que requieren los profesionales de hoy en día y profundizar en su aplicación. F2; F4; F5; F6; F7; F10; O11; O12 Dirigir equipos de trabajos, con estilos de dirección flexibles aprovechando al máximo las habilidades interpersonales y grupales del Talento Humano de la empresa. F1; F11, O4; O5; O6; Aplicar el modelo de Coaching Gerencial F12; O7; O8; Considerar la formación de HG, como de éxito de competitividad en el medio organizacional.	ESTRATEGIAS DO D3; D4; O10; O11 Elegir estrategias de solución constructivas con un enfoque Gana/Gana D2; D5; O2; O11: Brindar al TH, de la empresa la oportunidad de recibir retroalimentación sobre desarrollo de habilidades personales y como influyen sobre su desempeño. D6; D8; O1; O5; O12 Desarrollo de un plan detallado de evaluación. Establecido a criterio de la empresa. D1; D6; O4; O6: Estimular en mayor nivel las habilidades Gerenciales mediante técnicas participativas.

Fuente. Este estudio

Para realizar el diagnóstico actual de la empresa La Ascensión S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto, y estar al tanto de su situación actual, se utilizó una serie de instrumentos como la recopilación de información a través de la realización de encuestas para evaluar el grado de formación y desarrollo de habilidades Gerenciales dentro de la empresa antes mencionada. Permittiéndonos realizar la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), expuesta anteriormente, conduciéndonos así a desarrollar estrategias con las cuales se busca que en un periodo de tiempo la empresa logre mejorar el proceso por el cual directivos y colaboradores optimicen la formación y desarrollo de Habilidades; que permitan un mejor direccionamiento y conducción de la misma.

Luego de realizar la matriz **DOFA**, se analiza y se puede concluir que en la empresa las Habilidades Gerenciales se encuentran inmersas dentro de los miembros de esta, pero se hace necesario fortalecerlas y optimizarlas a todos y cada uno de los miembros, pero en mayor grado a los líderes de la misma, enfatizando la real importancia de la generación de **Habilidades Gerenciales** como proceso de influencia y agente de éxito sobre la conducta humana, con el fin de lograr objetivos determinados y con ello aumentar el desempeño de su organización. Destacando que en nuestro entorno, cada vez más dinámico y complejo, se requiere de un proceso de dirección que demande, de parte de quienes lo realizan, la adquisición y consolidación de conocimientos y habilidades que contribuyan al perfeccionamiento y desarrollo de la organización como un todo único. Reconociendo así cada vez más la necesidad de fomentar el desarrollo de Habilidades gerenciales que es una herramienta esencial para asegurar el éxito y por ende la competitividad del talento humano y por consiguiente de las empresas.¹

A continuación se realizarán como primera propuesta planes de acción como coayuda para el desarrollo de las estrategias realizadas en la matriz DOFA, para que así se tengan mayor comprensión y realización de las mismas. Como también más adelante se realizará una propuesta principal de mejoramiento basada en la Implementación del Coaching Gerencial.

¹ FRANCO, Linda Maria. Propuesta Metodología Para La Formación de Habilidades Gerenciales. Disponible en: www.google.com/metodologiaparalaformaciondehabilidadesgerenciales/archivo PDF

2.2 PLANES DE ACCIÓN

Cuadro 8. Plan de acción estrategias FA

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	METAS	PERIODO DE EJECUCION	PRESUPUESTO
Fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje, para enfrentar posibles situaciones de cambio	<p>Administrar adecuadamente la resistencia al cambio.</p> <p>Concebir ala cambio como una oportunidad de futuro.</p> <p>Crear medios que propicien la aceptación al cambio y la ruptura de paradigmas.</p>	<p>Utilizar el método de onda expansiva para extender el espíritu de cambio en la empresa.</p> <p>Implementar un método de aprendizaje por Experiencias. A través de Capacitaciones bimestrales.</p>	<p>Disminuir en 85% actitudes negativas y paradigmas personales y conjuntos frente al cambio.</p> <p>Optimizar en un 90% el proceso Enseñanza g – Aprendizaje.</p>	Semestre A de 2009	\$1500.000
Entrenar a los colaboradores en el desarrollo de HG, potenciando en los ellos el perfeccionamiento y empleo de las mismas, a partir de sus necesidades de aprendizaje.	<p>Invertir en el desarrollo del potencial de los miembros de la empresa, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.</p> <p>Identificar nuevos niveles de habilidades gerenciales alcanzables.</p>	<p>Elaborar ejercicios aplicativos, que identifiquen diferentes habilidades individuales y áreas de oportunidad del personal participante, identificando aquellos con alto potencial.</p> <p>Desarrollar habilidades Especificas en los miembros de la empresa la Ascensión S..A, por medio de acciones concretas de formación y desarrollo de HG. Dadas por medio de interacciones grupales.</p>	<p>Desarrollo de nuevas Habilidades Gerenciales, reflejado en un incremento del 96% del desempeño organizacional.</p> <p>Fortalecimiento del potencial humano de la empresa.</p>	Cada bimestre hasta llegar al mes de Junio de 2009.	\$100.000
Mantener activo el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la empresa en la formación de HG.	Identificar medios para que los miembros de la empresa, se comprometan continuamente con la formación y desarrollo de habilidades gerenciales.	<p>Por medio de una conferencia, sensibilizar a los colaboradores respecto de sus HG, a partir del conocimiento de sus fortalezas y debilidades personales, con el fin de encauzar su energía hacia el compromiso personal, organizacional.</p> <p>Establecer estrategias de motivación que permitan contar con un talento humano satisfecho y comprometido.</p>	<p>Comprometer en un 100% a los miembros de la empresa.</p> <p>Fortalecimiento del sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa.</p> <p>Incremento de la motivación en un 89%</p>	Primer bimestre del año 2009.	\$1.200.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 9. Plan de acción estrategias FO

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	METAS	PERIODO DE EJECUCION	PRESUPUESTO
Promover nuevas habilidades gerenciales que requieren los profesionales de hoy en día y profundizar en su desarrollo.	Dar a conocer nuevas técnicas para desarrollar y formar HG. Para integración de equipos de alto desempeño, basados en la motivación, comunicación, toma de decisiones entre otras.	Entrenar habilidades gerenciales, mediante técnicas participativas como: integraciones, convivencias, experiencias etc. Articular en los colaboradores sus potencialidades personales con las profesionales.	Mejoramiento del desempeño de individual y conjunto. Integración de intereses personales con los profesionales.	Semestre A de 2009	\$200.000
Aplicar el modelo Coaching Gerencial	Optimizar el liderazgo en los gerentes por medio de la aplicación del Coaching Gerencial Dirigir adecuadamente al talento humano, mediante la aplicación de técnicas de Coaching gerencial.	Contratar un asesor externo que profundice en el tema y convierta a jefes en Coach. Aplicar en la empresa los principios del Coaching Gerencial, como una alternativa de Solución a limitantes en el desarrollo y formación de ciertas HG, al interior de la organización.	Fortalecimiento de HG. En el gerente y jefes de área y por consiguiente en los colaboradores. Mejora del desempeño y actitud de las personas. Evaluar el desarrollo del proceso de implementación	Semestre A del año 2009.	\$ 3.500.000
Considerar la formación de HG, como de éxito de competitividad en el medio organizacional	Reconocer que las Habilidades Gerenciales como agente esencial para el logro del éxito, y por consiguiente de competitividad organizacional	Promover un alto nivel de competencias técnicas administrativas y motivacionales al talento humano, necesarias para la el desarrollo organizacional con aras de un proceso de mejora continua y al logro de éxito.	Contribuir a elevar en un 90% la preparación del TH. Ventaja competitiva Incremento del éxito personal y organizacional.	Continuamente	-----
Dirigir equipos de trabajos, con estilos de dirección flexibles aprovechando al máximo las habilidades interpersonales y grupales del Talento Humano de la empresa.	Crear un clima propicio para el desarrollo de habilidades personales y grupales, buscando ampliar los desafíos y oportunidades para mejorar la cultura organizacional, beneficiando el desarrollo del equipo de trabajo. Promover el trabajo en equipo, sin eliminar la individualidad de la persona, ya que esto enriquecerá el desarrollo de HG.	Determinar por medio de ejercicios cotidianos las condiciones, actitudes y comportamientos requeridos para trazar estrategias de mejoramiento y lograr la integración y colaboración entre los miembros del equipo alrededor de los objetivos de trabajo y así aumentar su desempeño laboral acorde al desarrollo de sus habilidades.	Mejorar el grado de eficiencia en el desempeño de los equipos de trabajo	Continuamente	-----

Fuente. Este estudio

Cuadro 10. Plan de acción estrategias DA

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	METAS	PERIODO DE EJECUCION	PRESUPUESTO
Ampliar escenarios de competencia sana, que estimulen el fortalecimiento de HG, promoviendo el crecimiento y desarrollo integral de los integrantes de la empresa.	Promover la ejercitación de las habilidades gerenciales, que permitan a los miembros de la empresa tener como base el desarrollo integral del individuo	<p>Crear espacios reales de competencia sana entre colaboradores, evaluando el desarrollo de las habilidades gerenciales y el potencial de cada una de ellas.</p> <p>Formular e implementar planes de capacitación para que se estimulen el fortalecimiento de HG, en aras de un desarrollo integral personal y conjunto.</p>	Estimular e incentivar a los colaboradores; logrando así mejores y mayores resultados representados en un 70%	Primer trimestre de 2009.	\$ 1.000.000
Propiciar la formación de HG, a través de la repetición de ciertos actos o situaciones, para que estas se transformen en hábitos para que luego se conviertan en costumbres usuales.	Promover las Habilidades Gerenciales, mediante experiencias y situaciones cotidianas dentro del ambiente laboral.	<p>Realizar ejercicios prácticos que permitan identificar habilidades personales y áreas de oportunidad con el fin de fortalecerlas y desarrollarlas continuamente.</p> <p>Identificar en los colaboradores habilidades potenciales, cuando están en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Identificar habilidades existentes y potenciales en los miembros de la empresa.</p> <p>Fortalecimiento de las Habilidades Gerenciales.</p>	Continuamente	-----
Establecer la importancia del desarrollo continuo de los gerentes en la formación de Habilidades Gerenciales, con el fin de fortalecerlas	Captar el interés de los gerentes de la empresa y lograr una mayor participación de los mismos, con el fin de fortalecer la formación de las Habilidades Gerenciales.	Ejercitar a los directivos por medio de conferencias, para potenciar el desarrollo y empleo de HG. A partir de sus necesidades de mejora.	<p>Analizar el papel de los gerentes en los procesos De fortalecimiento de HG.</p> <p>Evaluar su desempeño hasta la fecha, así como su aptitud y actitud hacia los retos Planteados.</p>	Primer trimestre de 2009.	\$ 1.000.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 11. Plan de acción estrategias DO

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	METAS	PERIODO DE EJECUCION	PRESUPUESTO
Elegir estrategias de solución constructivas con un enfoque Gana/Gana	<p>Generar enfoques Gana/Gana, creando una cultura de responsabilidad y compromiso.</p> <p>Construir un ambiente de Apertura y Participación.</p>	<p>Crear un ambiente que estimule la cooperación y la participación conjunta de los miembros del equipo.</p> <p>Realizar un análisis sistemático de los problemas, que encaminen a generar soluciones constructivas, enfocadas al logro de objetivos de la empresa.</p> <p>Generación de Soluciones Potenciales</p>	<p>Mejorar en un 96% el ambiente organizacional.</p> <p>Mayor compromiso de los miembros de la empresa.</p>	Continuamente	-----
Brindar al TH, de la empresa la oportunidad de recibir retroalimentación sobre desarrollo de habilidades personales y como influyen sobre su desempeño.	<p>Realizar retroalimentación cada 2 meses durante el primer semestre A del 2009.</p> <p>Brindar al TH, la oportunidad de recibir retroalimentación detallada sobre sus HG, y como influyen en sus desempeño y relaciones interpersonales.</p>	<p>Realizar reuniones productivas cada dos semanas con el fin de realizar una retroalimentación adecuada.</p> <p>Solicitar sugerencias para tener una retroalimentación eficaz y poder mejorar en los aspectos que se requiera.</p>	<p>Actuar con rapidez de forma apropiada y con precisión.</p> <p>Mejorar la calidad de comunicación interpersonal, conjuntas y de sus relaciones formales e informales dentro de organización.</p>	Durante el desarrollo de las estrategias planteadas en el los Planes de Acción.	-----
Desarrollo de un plan detallado de evaluación.	<p>Medir la desarrollo y formación de las Habilidades Gerenciales en la empresa la Ascensión S.A.</p> <p>Continuar con métodos de evaluación.</p>	Diseñar un sistema de evaluación que permita detectar carencias y necesidades en el desarrollo y formación de Habilidades interpersonales y grupales en la empresa la Ascensión	Realizar una evaluación de manera integral donde se identifique resultados más veraces y satisfactorios cada colaborador tanto de manera individual como conjunta, (equipo).	Tercer bimestre de año 2009.	\$600.000
Estimular las habilidades Gerenciales mediante técnicas participativas.	Impulsar continuamente la puesta practica de las habilidades en los miembros de la empresa.	Ofrecer autonomía, permitiendo crear un ambiente de estímulo, opinión y desarrollo en todos y cada uno de los miembros de la organización.	Mejora limitantes en habilidades tales como comunicación, toma de decisiones. Motivación.	Continuamente	-----
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 6.300.000

Fuente. Este estudio

NOTA: la realización del plan de los planes de acción, y dado el grado de importancia de estos, el gerente y jefes de área serian los directamente responsables de la ejecución de los mismos, contando con la asesoría de los órganos de gestión de talento humano, capacitadores, conferencistas, Psicólogos, asesores externos tal es el caso de la implementación del proceso de Coaching entre otros,

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

3.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO COACHING GERENCIAL

Para dar inicio a un plan de mejoramiento continuo, se hace necesario clarificar conceptos claves para el desarrollo y potencialización de las habilidades gerenciales como tal, dentro de la empresa la Ascensión S.A. Pasto. Tales como

3.1.1 Liderazgo. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.²

3.1.2 Comunicación efectiva. La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.

- Según B.F. Lomonosov y otros: El problema de la comunicación en Psicología Pág. 89.

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interpersonal o intergrupal”.

- E. Pichón. Reviere: “El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social” pag.89.

“La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción.

² POLO, Ana. Disponible en: [http:// www.olvídatedelcarisma,lasverdaderasclavesdeliderazgo/2008](http://www.olvídatedelcarisma,lasverdaderasclavesdeliderazgo/2008)

Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.³

3.1.3 Toma de decisiones. Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación. La administración es el ejercicio de dar forma de manera, consciente y constante a las organizaciones y el **arte de tomar decisiones** es medular para ello. Como anteriormente se menciono la toma de decisiones, identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Esta constituye una parte importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de esta en la administración es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma.⁴

3.1.4 Poder (Como Fuente Motivadora). Quiere decir la capacidad, real o en potencia, para influir en otros en el sentido deseado. Diversas personas o grupos, dentro y fuera de la organización, pueden ejercer poder. Los empelados como individuos, entre ellos los mandos más altos y medios de la gerencia, los analistas y especialistas técnicos, el personal de apoyo y otros trabajadores no administrativos pueden influir en las medidas que se toman en una organización para alcanzar sus metas. Los grupos formales de empleados, como los diversos departamentos, equipos de trabajo, comités de administración, equipos para tareas o sindicatos de empleados, así como los grupos informales, por ejemplo los de los trabajadores con despachos contiguos o que tienen relaciones sociales con otros, también pueden ejercer poder. Personas que no son empleadas de una organización también pueden tratar de influir en su comportamiento y en sus miembros. Esta es una habilidad gerencial de suma importancia para la dirección y control de organización, entendido como fuente motivadora para el logro de objetivos y metas comunes; es decir los directores de la empresa pueden ejercer un poder que afectará a la organización.⁵

3.1.5 Coaching. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

³ WIKIPEDIA: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. Disponible en Internet <http://www.apuntesgestion.com/2007/02/06/concepto-de-comunicacion/>

⁴ WIKIPEDIA: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. Disponible en Internet <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionYProcesoDeTomaDeDecisiones>

⁵ PORTAL SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES. Disponible en Internet <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2405-definicion-de-poder>.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

3.1.5.1 Coach. No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales

Basándonos en lo diagnosticado por medio de la realización de la matriz **DOFA**, se concluye y se considera necesario, establecer como propuesta un plan de mejoramiento a través el desarrollo del **COACHING GERENCIAL**, reconociendo la evidente contribución de este en los procesos de Enseñanza - Aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el desarrollo de la organización, siendo también un instrumento altamente productivo para la organización ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito

Con este fin se propone el un Modelo de Coaching gerencial, que permita fortalecer el liderazgo dentro de la empresa la Ascensión S.A., a corto plazo y acorde a las características y necesidades existentes dentro de la empresa, donde se plantea una características, objetivos , beneficios y lineamientos para la consecución del mismo y así lograr fortalecer la formación de Habilidades gerenciales en los jefes de la misma, ya que un buen líder lleva alcanzar los objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia.

3.1.5.2 Coaching gerencial. Es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a Gerentes y Colaboradores a desarrollar y/o fortalecer sus competencias, actitudes, conocimientos y habilidades personales y conjuntas, para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general.

Por otra parte es una metodología que aplicada a las empresas supone un proceso de mejora de habilidades personales y profesionales del gerentes, jefes y colaboradores es decir el desarrollo de Habilidades Gerenciales. Se le enseña al individuo a mantenerse motivado, lograr mayor proyección en el lugar de trabajo, a

comunicarse eficazmente, a hacerse más ágiles y sensibles frente a las necesidades propias, de la empresa, del cliente y a mejorar las relaciones interpersonales dentro e la organización, a través de la formación y desarrollo de habilidades de comunicación, poder, toma de decisiones, motivación entre otras, fomentando un proceso de aprendizaje.

El Coaching Gerencial, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- ✓ Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- ✓ Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- ✓ Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- ✓ Un sistema sinérgico de trabajo en equipo competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- ✓ Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

3.1.5.3 Etapas- El proceso de coaching a implementar:

- ✓ Clarificar la importancia y la necesidad del Coaching Gerencial dentro de la empresa.
- ✓ Definir las metas a alcanzar por áreas
- ✓ Evaluación de sus líderes. (Basándose en la evaluación previa, análisis DOFA, situación actual)
- ✓ Creación de una lista de competencias, con los valores, comportamientos y requerimientos de liderazgo fundamentales para asegurar el éxito. Recursos disponibles)
- ✓ Desarrollar un proceso de Coaching Gerencial para que se pueda crear un equipo cohesivo que le ayude a los individuos y equipos en aras de que la organización crezca, es decir, actuar de forma sostenida en el tiempo.

- ✓ Establecer “puntos de evaluación” a lo largo del camino para que se puedan hacer correcciones a lo largo del proceso. Midiendo continuamente ya que es imprescindible comprobar que nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado.
- ✓ Evaluar todo el proceso y mejorar a partir de los conocimientos adquiridos.

3.1.5.4 Elementos esenciales para el éxito del Coaching gerencial. En primer lugar contar con un Coach integro, excelentemente preparado. Otra condición fundamental es que los colaboradores este deseoso de trabajar con el Coach para, con su ayuda, extraer y poder utilizar todas sus potencialidades; en tal sentido, el proceso de Coaching Gerencial debe ser iniciado sólo y exclusivamente si los colaboradores tienen el deseo y la voluntad de realizarlo. La disciplina en el desarrollo del proceso (frecuencia, horario, tareas), una estrecha comunicación entre Coach y Colaboradores, definición clara de los objetivos e indicadores de logros, un alto grado de confianza y confidencialidad son condiciones importantes durante el proceso. Por último, el respaldo de los directores o de la alta Gerencia a los Colaboradores y la confianza en las bondades del método del Coaching ofrecen el marco ideal para el éxito de todo Coaching Gerencial.^{6 - 7}

3.2 APLICACIÓN DE COACHING GERENCIAL DENTRO DE LA EMPRESA LA ASCENSIÓN S.A.

El contenido del modelo anterior, lo desplegaremos a través del desarrollo del proceso de Coaching que puede resumirse en ocho pasos o etapas claves antes mencionados para su posterior implementación.

Nota nosotras como agentes consultores, contribuimos en el proceso de enseñanza aprendizaje y Coaching Gerencial, desarrollando los etapas antes mencionadas dentro del mismo proceso

3.2.1 Importancia del Coaching Gerencial. Este proceso al vincularse de manera directa con la Empresa la Ascensión S.A, se convertirá en una herramienta gerencial de vital importancia, que permitirá desarrollar e impulsar las diferentes habilidades y destrezas de los colaboradores e integrantes de los equipos de trabajo, lo cual automáticamente elevara los procesos de retroalimentación y comunicación fluida en todos los sentidos.

⁶ REVISTA LILA. Artículo 2. Disponible en Internet http://www.agfccca.org.py/revista_32_art2.html

⁷SCOTT, Ivonne. Disponible en Internet <http://www.uned.ac.cr/SEP /recursos/ revista/ documents /elcoachinggerencial.pdf>

Además, proporcionara un instrumento eficaz en el proceso de evaluación de alcance de objetivos y metas, evidenciándose el cambio y la cooperación continua. Y obteniendo beneficios tales como:

- ✓ Desarrolla las capacidades y habilidades gerenciales e incrementa los conocimientos
- ✓ Produce una retroalimentación de alta calidad
- ✓ Mejora el desempeño y la productividad
- ✓ Mejora el comportamiento y la actitud de todo el área
- ✓ Incrementa la capacidad del proceso enseñanza - aprendizaje, vale decir, aprende a aprender más rápido
- ✓ Mejora las relaciones entre Gerentes y Colaboradores
- ✓ Mejora la calidad de vida de todos los involucrados
- ✓ Libera tiempo al Gerente – Coach
- ✓ Produce más ideas creativas

3.2.1.1 Definición de metas:

- ✓ Conocer el perfil de los integrantes del equipo de trabajo y sus necesidades.
- ✓ Mejorar el grado de eficiencia en el desempeño de los equipos de trabajo
- ✓ Potencial izar las habilidades Gerenciales dentro de los colaboradores de la organización, a través de un liderazgo efectivo.

Siendo las anteriores metas nuestra recomendación que da un campo abierto para que la empresa establezca las metas que considere necesarias para la ejecución del plan en mención.

3.2.1.2 Evaluación de sus líderes. La evaluación correspondiente a sus líderes, quienes se convertirán en Coaches Gerenciales, parte de la evaluación previa en el análisis DOFA, de la presente investigación, convirtiéndose este en un punto de referencia y partida para el proceso de mejora continua.

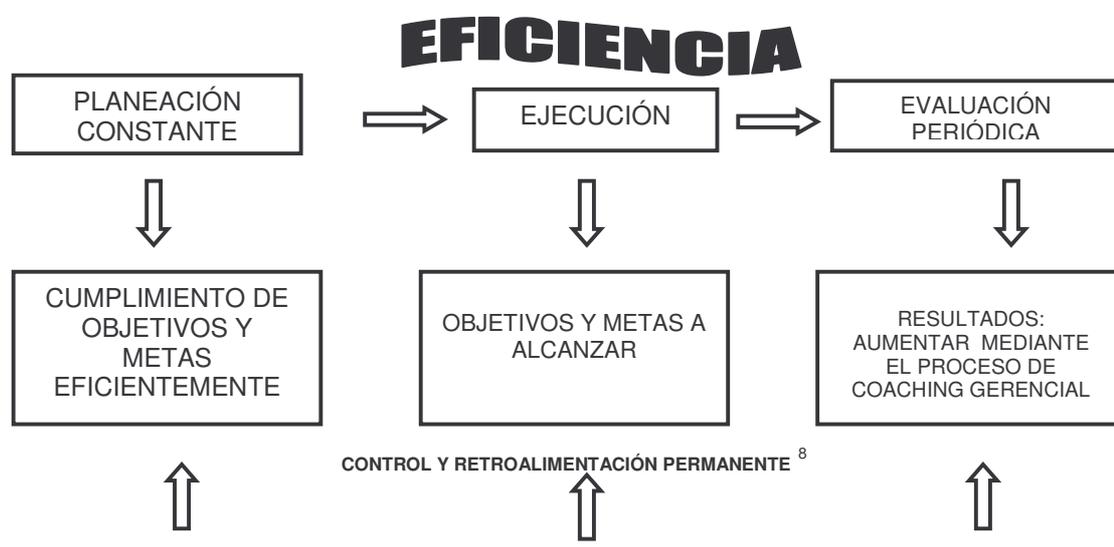
3.2.1.3 Creación lista de competencias. Para este paso se haría necesaria la profundización en los métodos de recolección de información en cuanto a las Habilidades Gerenciales, Personales y Profesionales de cada colaborador y jefes

de área respectivamente, tomando también como punto de referencia los resultados obtenidos en el presente Diagnostico.

3.2.1.4 Implementación del Coaching Gerencial. Tomando como referencia el modelo expuesto anteriormente.

3.2.1.5 Puntos de evaluación. A través de Indicadores de Gestión: Porque son una herramienta que ayuda a los jefes de la organización a mantener una evaluación permanente de los resultados de todos los servicios que permitan establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías. Esto se confirma con la frase acostumbrada “lo que no se mide no se puede mejorar”.

Figura 3. Cómo funcionan los Indicadores de Gestión.



Fuente. Este estudio

Resaltando que los indicadores de Gestión logran crear una cultura de medición y mejoramiento para agregar el valor al proceso de Coaching Gerencial en la empresa; permitiendo observar el cambio y garantizar el avance hacia el progreso y utilizarlos como patrón de medida de la expresión numérica de los objetivos fijados, siendo así un sistema de seguimiento y evaluación que contribuye a la dirección y a la gerencia calcular el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permitan hacer correctivos y sistematizar sus resultados, efectos e impactos del proceso a realizar.

⁸Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indice_gestion.htm

Como sugerencia se podrían utilizar los siguientes indicadores, dejando una puerta abierta para que la empresa utilice los que considere necesario para reforzar y evaluar dicho proceso.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Relación objetivos a alcanzar}}{\text{Objetivos alcanzados}}$$

$$\text{Nivel desempeño} = \frac{\text{Desempeño mensual}}{\text{Desempeño semanal}} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Capacitación} = \frac{\text{Colaboradores Capacitados}}{\text{Total Colaboradores}} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Satisfacción Laboral} = \frac{\text{Colaboradores Satisfechos}}{\text{Total colaboradores}}$$

$$\text{Oportunidad en el proceso T.D} = \frac{\text{Decisiones Ejecutadas}}{\text{Decisiones Tomadas}} \times 100\%$$

3.2.1.6 Evaluación del proceso. La evaluación del proceso se realizara conjuntamente con el punto anterior y la ayuda con el plan detallado de evaluación, expuesto en el plan de acción (Cuadro N 10), con sus respectivos puntos. Además de la que considere necesario la empresa la Ascensión S.A., para reforzar dicha evaluación.

Nota: El costo de la implementación del proceso de Coaching Gerencial, esta dado en el plan de acción (Cuadro N° 9)

4. CONCLUSIONES

En el trabajo realizado se observa que en la Empresa La Ascensión S.A, se establece que las Habilidades Gerenciales se encuentran inmersas dentro de los miembros de esta, pero se hace necesario fortalecerlas y optimizarlas a todos y cada uno de los colaboradores, pero en mayor grado a los líderes de la misma, enfatizando la real importancia de la generación de **Habilidades Gerenciales** como proceso de influencia y agente de éxito organizacional.

Se deduce que en la Empresa La Ascensión S.A., tienen en cuenta el desarrollo de Habilidades Gerenciales, pero se hace evidente ciertos limitantes en la formación de las mismas, por lo cual se hizo necesario sugerir una propuesta de mejoramiento de objetivos y metas alcanzables.

Las Habilidades Gerenciales a través de su importancia en La gerencia actual de las organizaciones exige el desarrollo y el uso de las habilidades que permitan el diseño y la ejecución de procesos exitosos encaminados al mejoramiento y al incremento de la competitividad.

En este sentido el personal directivo debe reforzar sus HABILIDADES GERENCIALES de que le permitan dirigir adecuadamente el personal, facilitar las relaciones interpersonales y la efectividad en el desarrollo de las tareas, establecer estrategias de motivación que permitan contar con empleados satisfechos y comprometidos, generando enfoques gana-gana y creando un proceso eficaz de Enseñanza – Aprendizaje.

5. RECOMENDACIONES

Continuar actualizándose acerca de las nuevas Tendencias y exigencias del mercado en cuanto a las Habilidades Gerenciales se trata, y capacitándose continuamente para promover las destrezas y habilidades de todos y cada uno de sus Colaboradores.

La formación y el desarrollo de Habilidades Gerenciales son aspectos importantes para el mejor desempeño de una organización, se recomienda que los líderes de la empresa adopten de manera adecuada nuestra propuesta, capacitando a sus colaboradores en la formación habilidades interpersonales e intergrupales (conjuntas), y así disminuir actitudes negativas y mejorar el desempeño personal y organizacional de la empresa.

La Empresa la ASCENCION S.A. Regional Nariño, debe promover su desarrollo interno, a través del desarrollo de sus colaboradores, y demostrar con hechos y cifras, sus buen desempeño y mejora continua, se recomienda entonces, que los Lideres Organizacionales estén en continuo Aprendizaje, en cuanto al desempeño de sus actividades diarias; Laborales, Gerenciales y de Relaciones Humanas.

Para que la empresa estudio de caso, contribuya al desarrollo Nacional desde lo Regional, requiere que el cambio de sus Lideres Organizacionales y Sus Colaboradores, se de manera continua y sostenida en el tiempo, por medio de la investigación, y adopción de nuevas teorías organizacionales; y de esta manera contribuya a que las demás sedes a nivel Nacional tengan como referencia de mejora a la sede Pasto.

Realizar programas de Capacitación, que cuenten con el apoyo de la Alta Gerencia, desde la sede principal en Bogota, para que el despliegue de esas capacitaciones, este soportado con buenos expertos y asesores, acerca de los temas de referencia, especialmente desarrollo Gerencial y de Relaciones Interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. Sexta actualización. Bogotá D.C: NTC 1486 ICONTEC, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Guía para numeración de divisiones y subdivisiones en documentos escritos. Bogotá: NTC 1075 ICONTEC. 2008.

NETGRAFÍA

Disponible en:

http://www.agfcca.org.py/revista_32_art2.html

[http:// www.laascension.com](http://www.laascension.com)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2405-definicion-de-poder.html>

<http://Olvídatedelcarisma,lasverdaderasclavesdelliderazgoanapolo.wordpress.com>

<http://www.uned.ac.cr/SEP/recursos/revista/documents/EIcoachingGerencial.pdf>

WIKIPEDIA: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. Disponible en Internet <http://www.apuntesgestion.com/2007/02/06/concepto-de-comunicacion/>

WIKIPEDIA: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2006. Disponible en Internet [http://www.mitecnologico.com/main/definiciony procesode tomadecisiones](http://www.mitecnologico.com/main/definiciony_procesode_tomadecisiones)

ANEXOS

Anexo A. Formato Inventarios sobre tipos de poder

Este cuestionario ha sido diseñado para que usted realice un autodiagnóstico sobre sus fuentes de poderes organizacionales y personales.

Trate de ser lo mas objetivo posible, porque los resultados servirán para incrementar su propio aprendizaje, los puntajes obtenidos son para retroalimentación, no para ser discutidos en publico. Evite, en lo posible, ubicarse en las posiciones intermedias. Conteste todas las preguntas.

Lea cada frase que escoja una de las alternativas señaladas, y márkela con una X en el espacio correspondiente.

INSTRUCCIONES

1. Lea las instrucciones, y diligencie el formulario de inventario de tipos de poder.
2. Traslade las escogencias a la hoja de respuestas, teniendo en cuidado en marcar la letra escogida, frente al número de la pregunta respectiva. Observe que la secuencia numérica va en forma horizontal, y que las letras no están necesariamente en el mismo orden.
3. Interprete los puntajes obtenidos en cada dimensión, de acuerdo con la siguiente escala.

35 - 40 Alto Puntaje

29 - 34 Puntaje Bueno

23 - 28 Puntaje Deficiente

4. Analice sus fortalezas y debilidades y precise donde se ubican; en el poder organizacional o en el personal y como afectan a su gestión gerencial.

PREGUNTAS Tipos de Poder	A	B	C	D	E
	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalm ente	Casi	Siempre
1. Tengo total acceso a las personas que toman las decisiones mas importantes en la organización					
2. Obtengo, con facilidad, la aprobación para incrementar el salario, de mis colaboradores, por su buen desempeño.					
3. La decisión de despedir a uno de mis colaboradores esta fuera de mis manos					
4. Mis colaboradores confían en mi capacidad, para resolver los problemas técnicos o administrativos.					
5. Observo que cuando hablo, los demás prestan mucha atención, pero tengo carisma, liderazgo natural.					
6. Recibí información acerca de los cambios de políticas y procedimientos, antes de ser formalizadas.					
7. Puedo proporcionar rápidamente los recursos que requiere mis colaboradores, para desarrollar su labor.					

CUADRO PERFIL DE TIPOS DE PODER PARA LA EMPRESA LA ASCENCION S.A. PASTO

8. Decido que tipos de sanciones debe recibir mis colaboradores.					
9. Por lo general, mi concepto prevalece sobre cualquier otro, en la resolución de un problema.					
10. creo que la gente trata de imitarme					
11. Las decisiones que tomo son respaldadas por mi jefe					
12. Brindo retroalimentación y reconocimiento sobre los resultados					
13. Creo que la Organización me respalda, para tomar medidas disciplinarias con mi equipo de trabajo.					
14. Mis conceptos técnicos son discutidos u objetados					
15. Logro que mis colaboradores hagan las cosas con agrado, por mi habilidad de persuasión					
16. Participo en el establecimiento de los objetivos de mi área.					
17. Tengo poca posibilidad de establecer incentivos (Económicos - Sociales), para reconocer los logros de mis colaboradores.					
18. Puedo decidir a quien no se le aumenta el salario o no se le dan ciertos beneficios.					
19. Mis colaboradores recurren a otras fuentes de información, para verificar las orientaciones técnicas que les doy.					
20. Logro la aceptación y el respeto como jefe, por mis características personales.					
21. Tengo poca libertad de acción, para introducir cambios en los procedimientos y asignaciones de trabajo.					
22. Brindo oportunidad a mi gente, para de desarrollarse dentro de la organización					
23. La opinión negativa que tengo sobre un colaborador, afecta su trayectoria dentro de la organización.					
24. La alta dirección solicita mi concepto en temas de mi dominio.					
25. Creo que influyo en los demás, principalmente por mi simpatía o habilidades sociales.					
26. Participo activamente en las decisiones de importancia e impacto para la organización.					
27. Por mi intermedio, la gente a mi cargo puede tener acceso a la información clave o personas importantes.					
28. Mi criterio par establecer acciones correctivas sobre mi s colaboradores, es respetado y respaldado.					
29. Soy consultado por personas de otras áreas, en temas de mi domino.					
30. Mis colaboradores me obedecen, porque cree en mí.					
31. Tengo dificultades, para obtener los recursos que requiere la operación de mi área					
32. La decisión sobre la promoción de mis empleados esta fuera de mis manos.					
33. Puedo influir, aunque sea indirectamente, para que un mal colaborador que tenga la sanción que merece.					
34. Tengo la oportunidad de mostrar mis conocimientos, y estos impactan a los demás					
35. Tengo dificultad para captar cuales son necesidades e interés de mi gente					
36. Tengo acceso fácil a información clave.					
37. Puedo interceder a favor de mis colaboradores, cuando tienen problemas.					
38. Puedo lograr que me teman, si lo considero necesario par afianzar mi autoridad.					
39. Siento que no puedo orientar bien a mis colaboradores, por no conocer suficientemente las tareas a realizar.					
40. Logro los resultados con mi gente, porque no me respetan y son leales conmigo.					

PERFIL DE VALORES PROMEDIOS DEL GRUPO

ALTO	40					
	39					
	38					
	37					
	36					
	35					
BUENO	34					
	33					
	32					
	31					
	30					
	29					
DEFICIENTE	28					
	27					
	26					
	25					
	24					
	23					
CRITICO	22					
	21					
	20					
	19					
	18					
	17					
	16					
	15					
	14					
	13					
	12					
	11					
	10					
	9					
8						
		POSICION	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	PERSONAL

INVENTARIO DE TIPOS DE PODER HOJA DE RESPUESTAS

Preg. N°	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E
21	E	D	C	B	A
26	A	B	C	D	E
31	E	D	C	B	A
36	A	B	C	D	E

POSISION

Puntaje: _____

Preg. N°	1	2	3	4	5
2	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E
12	A	B	C	D	E
17	E	D	C	B	A
22	A	B	C	D	E
27	A	B	C	D	E
32	E	D	C	B	A
37	A	B	C	D	E

RECOMPENSA

Puntaje: _____

Preg. N°	1	2	3	4	5
3	E	D	C	B	A
8	A	B	C	D	E
13	A	B	C	D	E
18	A	B	C	D	E
23	A	B	C	D	E
28	A	B	C	D	E
33	A	B	C	D	E
38	A	B	C	D	E

COERCITIVO

Puntaje: _____

Preg. N°	1	2	3	4	5
4	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E
14	E	D	C	B	A
19	E	D	C	B	A
24	A	B	C	D	E
29	A	B	C	D	E
34	A	B	C	D	E
39	E	D	C	B	A

EXPERTO

Puntaje: _____

Pre g. N°	1	2	3	4	5
5	A	B	C	D	E
10	A	B	C	D	E
15	A	B	C	D	E
20	A	B	C	D	E
25	A	B	C	D	E
30	A	B	C	D	E
35	E	D	C	B	A
40	A	B	C	D	E

PERSONAL

Puntaje: _____

Anexo B. Formato Inventarios Sobre Habilidades Comunicativas

Este cuestionario tiene como OBJETIVO, ayudarle a identificar las Fortalezas y las Debilidades, en la forma como usted se comunica.

Solo usted tendrá conocimiento de los resultados obtenidos. Por ello, procure ser lo mas sincero (a) posible. De esta manera contara con información valiosa, para orientar el proceso de mejora en esta Habilidad.

Ubique las respuestas dentro de las siguientes alternativas. Coloque una X en la alternativa correspondiente:

1. Esto NO lo describe en nada, nunca le ocurre o nunca lo hace.
2. En algunas ocasiones lo hace o le ocurre.
3. Esto lo hace o le ocurre con moderada frecuencia, más o menos en un 50%.
4. Con bastante frecuencia lo hace o le ocurre.
5. Esto comprende un comportamiento típico en Usted: lo hace o le ocurre siempre.

Este inventario esta dividido en seis secciones. Al finalizar cada una de ellas, totalice los puntos obtenidos y traslade este puntaje al de Perfil de Habilidades Comunicativas. (Ejemplo: Si Usted obtuvo 15 puntos en Disposición, ubique este puntaje en el eje de la izquierda, y coloque una marca en la 1ra columna en donde dice "Disposición", y así sucesivamente. Después trace una línea para unir las diferentes marcas.

A. Disposición

Situación	1	2	3	4	5
1. A pesar de la falta de tiempo, y de las presiones de trabajo, busco la oportunidad de escuchar a mis Colaboradores.					
2. La gente puede hablar conmigo cuando lo desea					
3. Visito las diferentes áreas, para tener contacto con mis empleados					
4. Hago reuniones, para mantener informados a mis colaboradores de lo que ocurre en la empresa					
5. Animo a mis colaboradores, para que me cuenten sus ideas, problemas e inquietudes.					
6. Aprovecho los recursos tecnológicos, para optimizar mis comunicaciones.					

TOTAL: _____

B. Escuchar

Situación	1	2	3	4	5
1. Pongo atención, tanto a los mensajes verbales, como a los no verbales.					
2. Hago contacto visual, y animo a mi interlocutor con los gestos.					
3. Espero con paciencia a que la otra persona termine de expresar su idea, sin interrumpirla.					
4. Me concentro en lo que estoy escuchando. Evito las distracciones.					
5. Me pongo en el lugar del otro para comprender mejor su punto de vista.					
6. Hago síntesis del mensaje recibido, para verificar si lo comprendí bien.					

TOTAL: _____

C. Preguntar

Situación	1	2	3	4	5
1. Hago preguntas a mi gente, lo que los obliga a pensar y actuar por sí mismos.					
2. La gente responde, con franqueza y sin temor, las preguntas que les hago.					
3. Conozco los diferentes tipos de preguntas, y sé cuándo debo utilizarlas.					
4. Utilizo preguntas para generar la formulación de ideas, y la solución de problemas.					
5. Al preguntar busco información tanto de los hechos, como de las opiniones y los sentimientos.					
6. Cuando hago preguntas, doy tiempo para las respuestas y muestro interés en ellas.					

TOTAL: _____

D. Responder

Situación	1	2	3	4	5
1. Evito hacer gestos negativos (Bostezos, desviar la mirada), cuando me hacen preguntas.					
2. Si no conozco la respuesta a una pregunta, lo admito.					
3. Pido que me repitan las preguntas, cuando no las entiendo.					
4. Tomo en serio las preguntas, aunque parezcan tontas e ingenuas.					
5. Evito dar respuestas incompletas, ambiguas o falsas.					
6. Utilizo un lenguaje claro, sin tecnicismos o extranjerismos, al responder preguntas.					

TOTAL: _____

E. Retroalimentar

Situación	1	2	3	4	5
1. Evito hacer críticas en público.					
2. Evito utilizar adjetivos calificativos, al comentar la actuación de las personas.					
3. Describo el comportamiento que la persona debe mantener o cambiar, sin referirme a las características de la personalidad.					
4. Antes de hacer una crítica, la reparo, con el fin de no generar rechazo o actitudes defensivas.					
5. Cuando hago críticas, logro que mis colaboradores las acepten se comprometan a cambiar.					
6. Ofrezco retroalimentación, tanto a los errores, como de los aciertos y logros.					

TOTAL: _____

F. Exponer

Situación	1	2	3	4	5
1. La gente entiende lo que digo, sin necesidad de repetirlo.					
2. Verifico la comprensión de los mensajes que emito.					
3. Me siento seguro al hablar en público.					
4. Expreso lo que siento y quiero, con claridad y sin temor.					
5. Soy consciente de los mensajes no verbales que emito.					
6. Adapto el lenguaje y las expresiones que utilizo, a las características de mis interlocutores.					

TOTAL: _____

FORTALEZAS

Identifique 5 aspectos en los cuales
Tiene un buen desarrollo:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

DEBILIDADES

Identifique 5 aspectos en los cuales
Requiera mejorar:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

**CUADRO PERFIL DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA LA EMPRESA
LA ASCENSION S.A.**

PERFIL DE VALORES PROMEDIOS DEL GRUPO

BUENO							
	30						
	29						
	28						
	27						
	26						
ACEPTABLE	25						
	24						
	23						
	22						
	21						
DEFICIENTE	20						
	19						
	18						
	17						
	16						
CRITICO	15						
	14						
	13						
	12						
	11						
	10						
	9						
	8						
7							
6							
		DISPOSICION	ESCUCHAR	PREGUNTAR	RESPONDER	RETROALIMENTAR	EXPONER

Anexo C. Formato sobre la toma de decisiones

TIPO: Autodiagnóstico

Este cuestionario tiene como OBJETIVO, ayudarle a que usted realice un autodiagnóstico sobre su habilidad para tomar decisiones.

Los resultados son para evaluar su conocimiento sobre sus Habilidades Gerenciales; no tiene necesidad de comunicarlos. Por ello trate de ser sincero consigo mismo.

ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLAR:

- a. Lea las instrucciones del cuestionario y conteste las preguntas. Con una X
- b. Traslade sus marcas a la hoja de respuestas.
- c. Obtenga el puntaje total. Para ello sume los puntos asignados a cada letra (1, 2, 3, 4,5), que están al comienzo de cada columna. Ej. Si contesto B en la primera Pregunta, vale 2 puntos; en la segunda pregunta, vale 4 puntos (2+4...) y así sucesivamente.
- d. Interprete el resultado según la escala proporcionada.
- e. Conteste las preguntas finales.

	A	B	C	D	E
16. Aprovecho la experiencia y los conocimientos de los demás, al tomar decisiones.					
17. Adapto mi estilo de toma de decisiones, a las características de la situación y de la empresa.	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
18. Creo que puedo disminuir los riesgos de las decisiones, si las tomo en consenso con mi grupo.					
19. Invierto mi tiempo en las decisiones difíciles, y delego las rutinarias.					
20. Permito que mis colaboradores participen en la toma de decisiones importantes.					
21. Apoyo a mis colaboradores en las decisiones que toman.					
22. Considero el análisis racional con la intuición, al tomar decisiones.					
23. Evito asumir riesgos innecesarios en las decisiones que tomo.					
24. Empleo técnicas para optimizar la toma de decisiones.					
25. Tomo mucho tiempo para decidir.					
26. Tomo muchas decisiones difíciles.					
27. Analizo las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas.					
28. Tengo claro cuando debo tomar la decisión solo (a) o en grupo.					
29. Me conformo con las alternativas que parecen "aceptables", sin explorar las que podrían ser mejores.					
30. Pido de las decisiones que tomo después de efectuadas.					
31. Pido que generen alternativas creativas o innovadoras, al tomar una decisión.					
32. Siento que me dejo presionar por los demás, al tomar las decisiones.					
33. Uso unos criterios o parámetros para comparar las opciones.					
34. Actúo en forma impulsiva sin analizar las consecuencias.					
35. Pido la opinión de otros antes de tomar una decisión importante.					
36. Hago un plan de acción, para lograr poner en práctica las decisiones tomadas.					
37. Lamento reconsiderar y echar atrás las decisiones que tomo.					
38. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
39. Me siento seguro e inseguro cuando tomo una decisión.					
40. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
41. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
42. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
43. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
44. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
45. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
46. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
47. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
48. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
49. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
50. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
51. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
52. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
53. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
54. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
55. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
56. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
57. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
58. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
59. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
60. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
61. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
62. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
63. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
64. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
65. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
66. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
67. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
68. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
69. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
70. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
71. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
72. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
73. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
74. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
75. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
76. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
77. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
78. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
79. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
80. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
81. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
82. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
83. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
84. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
85. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
86. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
87. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
88. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
89. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
90. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
91. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
92. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
93. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
94. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
95. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
96. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
97. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
98. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
99. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					
100. Me siento inseguro e insegura cuando tomo una decisión.					

TABLA DE RESPUESTAS:

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E	11	A	B	C	D	E	21	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E	12	A	B	C	D	E	22	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E	13	A	B	C	D	E	23	A	B	C	D	E
4	A	B	C	D	E	14	A	B	C	D	E	24	A	B	C	D	E
5	A	B	C	D	E	15	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	16	A	B	C	D	E	26	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E	17	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E
8	A	B	C	D	E	18	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E	19	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E
10	A	B	C	D	E	20	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E

INTERPRETAION DEL PUNTAJE:

- 120 – 150** = Usted tiene bien desarrollada esta habilidad
90 – 119 = Usted es un tomador de decisiones Aceptable, pero requiere mejorar
60 – 89 = Usted tiene serias dificultades al tomar decisiones
Menos de 60 = Muy probablemente, usted esta teniendo serios problemas al tomar Decisiones.

Anexo D. ¿Que lo motiva a usted?

Coloque, frente a cada frase, la calificación que este más de acuerdo con la forma en la que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto del trabajo actual, o de su experiencia laboral. Utilizando la siguiente escala.

Completo desacuerdo

Completo Acuerdo

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

PREGUNTAS:

1. Trato con esfuerzo de mejorar mi desempeño pasado en el trabajo. _____
2. Disfruto al competir y ganar _____
3. A menudo, hablo con los que me rodean, sobre asuntos no laborales _____
4. Me justa plantearme un reto difícil. _____
5. Disfruto el tener responsabilidades. _____
6. Quiero agradecer a los demás. _____
7. Quiero saber como voy progresando, mientras hago las tareas. _____
8. Confronto a la gente que hace las cosas con las que no estoy de Acuerdo. _____

- | | |
|--|-------|
| 9. Tiendo a construir relaciones estrechas con los compañeros de Trabajo. | _____ |
| 10. Prefiero establecer y lograr metas realistas. | _____ |
| 11. Me gusta influir en otras personas, para que sigan mi camino. | _____ |
| 12. Me gusta pertenecer a equipos y organizaciones. | _____ |
| 13. Obtengo mucha satisfacción, al terminar una tarea difícil. | _____ |
| 14. Con frecuencia, realizo acciones para obtener mas control sobre, Los eventos a mi alrededor. | _____ |
| 15. Disfruto mas trabajando con otros, que trabajando solo. | _____ |

CALIFICACION:

Para determinar las necesidades dominantes y que lo motiva, coloque los números que asigno, frente a los números que asigno, frente al numero de cada pregunta.

LOGRO	PODER	AFILIACION
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
TOTAL		

Sume el total de cada columna, la suma de los números, en cada columna, será entre 5 y 25 puntos, la columna de la calificación más alta le dice cual es su necesidad más dominante.