

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES
DE LA EMPRESA MATERIALES TUMACO**

**MONICA YANETH PADILLA PADILLA
ANGELA SABRINA SANTACRUZ RENDON**

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

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES
DE LA EMPRESA MATERIALES TUMACO**

**MONICA YANETH PADILLA PADILLA
ANGELA SABRINA SANTACRUZ RENDON**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título profesional
en Administración de Empresas**

**Asesor:
Esp. HUMBERTO PALACIOS ROSERO**

**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 la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.”

Artículo 1 del Acuerdo N324 de Octubre de 1966, emanado de Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2009

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A DIOS, por ser nuestra guía de inspiración, fé y confianza.

Al doctor HUMBERTO PALACIOS ROSERO nuestro Asesor, quien nos orientó con sus valiosos aportes, que fueron de gran importancia para el desarrollo de este trabajo.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo y su confianza incondicional, para desarrollarnos como personas y como profesionales.

A la empresa Materiales Tumaco, por permitirnos trabajar con ella.

A todos nuestros docentes, quienes nos han transmitido sus conocimientos, bases de nuestra carrera profesional.

Y demás personas, familiares y amigos que permitieron la realización de este trabajo.

MONICA y ANGELA

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo se constituye como una propuesta de mejoramiento de las habilidades gerenciales para la empresa Materiales Tumaco, esta empresa se dedica a la extracción de material de río y al alquiler de maquinaria pesada; cuenta con una planta de personal de 14 personas y se encuentra ubicada en la ciudad de Tumaco - Nariño.

Esta propuesta de mejoramiento consiste en la implementación de un plan de capacitación de habilidades gerenciales, ya que se logró evidenciar en el diagnóstico que se aplicó a esta empresa, que estas habilidades necesitan ser mejoradas, reforzadas y desarrolladas en los cargos administrativos y operativos. Este plan comprende cinco cursos de capacitación, los cuales se establecen dentro de las habilidades gerenciales: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones. Los cursos de capacitación enmarcan el plan de capacitación de habilidades gerenciales, y es necesario resaltar, que cada curso está dirigido a los cargos administrativos y operativos, respectivamente

El plan de capacitación de habilidades gerenciales tiene como objetivo promover el conocimiento, desarrollo y aplicación de las habilidades gerenciales de Materiales Tumaco y así contribuir al logro de las metas y los objetivos organizacionales. Adicionalmente se propone un plan de acción, para llevar a cabo la aplicación de la capacitación, y promover el monitoreo y seguimiento de lo aprendido.

ABSTRACT

The development of the present work is constituted as a proposal of improvement of the managerial skills for the company Materiales Tumaco, this company devotes itself to the extraction of material of river and to the rent of heavy machinery; it is provided with a plant of personnel of 14 persons and is located in the city of Tumaco - Nariño.

This proposal of improvement consists of the implementation of a plan of training of managerial skills, since one managed to demonstrate in the diagnosis that was applied to this company, that these skills need to be improved, reinforced and developed in the administrative and operative charges. This plan understands five courses of training, which are established inside the managerial skills: leadership, motivation, teamwork, communication and decisions. The courses of training frame the plan of training of managerial skills, and it is necessary to stand out, that every course is directed to the administrative and operative charges, respectively.

The plan of training of managerial skills takes as a target to promote the knowledge, development and application of the managerial skills of Materiales Tumaco and this way to contribute to the achievement of the goals and the targets organizational. Additionally a plan of action is proposed, to carry out the application of the training, and to promote the monitoring and pursuit of the learned.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	19
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4 OBJETIVOS.....	23
1.4.1 Objetivo general.....	23
1.4.2 Objetivos específicos:	23
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	23
1.5.1 Marco teórico	23
1.5.1.1 ¿Qué es el poder?	23
1.5.1.2 ¿Qué es el liderazgo?	24
1.5.1.3 ¿Qué es la motivación?	25
1.5.1.4 ¿Qué es el trabajo en equipo?.....	25
1.5.1.5 ¿Qué es la comunicación?.....	26
1.5.1.6 ¿Qué es la toma de decisiones?.....	27
1.5.2 Marco conceptual.....	28
1.5.2.1 Liderazgo y manejo de poder.....	28
1.5.2.2 Motivación.....	28
1.5.2.3 Trabajo en equipo	29
1.5.2.4 Comunicación.	30

1.5.2.5 Toma de decisiones.....	31
1.6 METODOLOGÍA	32
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	33
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	33
2.1.1 Materiales Tumaco	33
2.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
2.2.1 Alquiler de maquinaria.	33
2.2.2 Tamaño.....	33
2.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA	33
2.3.1 Sede administrativa	33
2.3.2 Sede operativa.....	33
2.4 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	34
2.4.1 Misión.....	34
2.4.2 Visión	34
2.4.3 Objetivos organizacionales:	34
2.4.4 Valores corporativos:	34
2.4.5 Políticas organizacionales:.....	35
2.5 FILOSOFÍA DEL TALENTO HUMANO	36
2.5.1 Misión.....	36
2.5.2 Visión.	36
2.5.3 Lema.....	36
2.5.4 Objetivo.....	36
2.5.5 Políticas:	36
2.5.6 Estrategias:.....	37

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
3. DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE MATERIALES TUMACO	38
3.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.2 APLICACIÓN FORMATO NO. 01 – I – 07	38
3.2.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato.....	39
3.2.2 Análisis de los resultados obtenidos. Coordinadora administrativa:	40
3.2.3 Resultados obtenidos de la aplicación formato: tipos de poder. Gerente general:.....	41
3.2.3.1 Análisis resultados obtenidos. Gerente general:.....	42
3.3 APLICACIÓN FORMATO No. 01 – LI.....	43
3.3.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato: liderazgo. Cargos operativos:	44
3.3.1.1 Análisis de los resultados obtenidos: Cargos operativos.	45
3.4 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – C – 03	45
3.4.1 Disposición:.....	46
3.4.2 Escuchar:.....	46
3.4.3 Preguntar:	46
3.4.4 Responder:	46
3.4.5 Retroalimentar:	47
3.4.6 Exposición:.....	47
3.4.7 Resultados obtenidos. Cargos gerenciales y cargos operativos.....	48
3.4.7.1 Análisis de los resultados. Cargos gerenciales y cargos operativos.	49
3.5 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – M – 01	49
3.5.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato; inventario estrategias de motivación. Coordinadora administrativa:	50

3.5.1.1 Análisis de los resultados obtenidos. Coordinadora administrativa:	51
3.5.2 Resultados obtenidos de la aplicación formato: inventario estrategias de motivación. Gerente general:	52
3.5.2.1 Análisis de los resultados obtenidos. Gerente general:	53
3.6 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – M – 09	54
3.6.1 Logro:.....	54
3.6.2 Poder:	55
3.6.3 Afiliación:.....	55
3.6.4 Resultados obtenidos de la aplicación formato: que lo motiva a usted. Cargos operativos.....	55
3.6.4.1 Análisis de los resultados obtenidos. Cargos operativos	57
3.7 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – TD – 01	57
3.7.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato toma de decisiones. Coordinadora administrativa:	58
3.7.1.1 Análisis resultados obtenidos; Coordinadora administrativa.....	58
3.7.2 Resultados obtenidos de la aplicación formato: toma de decisiones. Gerente general:	59
3.7.2.1 Análisis resultados obtenidos. Gerente general.....	59
3.8 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – TE – 08	60
3.8.1 Resultados obtenidos aplicación formato: autopercepción. Cargos gerenciales y cargos operativos.....	63
3.8.1.1 Análisis resultados obtenidos formato autopercepción: cargos gerenciales y cargos operativos.....	64
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE MATERIALES TUMACO.....	65
4.1 PLAN DE CAPACITACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES EN LA EMPRESA MATERIALES TUMACO	66

4.1.1 Actividad de la empresa.....	66
4.1.2 ¿En qué se va a capacitar?	66
4.1.3 Justificación.	66
4.1.4 Alcance	67
4.1.5 Fines.	67
4.1.6 Objetivos:.....	68
4.1.6.1 Objetivo general.....	68
4.1.6.2 Objetivo específicos:.....	68
4.1.7 Meta.	68
4.1.8 Indicadores:	69
4.1.9 Estrategias.	70
4.1.10 Metodología	70
4.1.11 Duración.....	70
4.1.12 Tipos, modalidades y niveles de capacitación.	71
4.1.13 Lugar.....	72
4.1.14 Acciones a desarrollar.....	72
4.1.15 Habilidades gerenciales:.....	72
4.1.15.1 Curso: Manejo, desarrollo y aplicación del liderazgo y poder	72
4.1.15.2 Curso: Manejo, desarrollo y aplicación de la motivación.....	73
4.1.15.3 Curso: Manejo, desarrollo y aplicación de la comunicación:.....	74
4.1.15.4 Curso: manejo, desarrollo y aplicación del trabajo en equipo	74
4.1.15.5 Curso: manejo, desarrollo y aplicación del trabajo en la toma de decisiones.....	75
4.1.16 Recursos:.....	76

4.1.16.1 Materiales:	76
4.1.16.2 Didácticos:	76
4.1.17 Financiación.....	77
4.1.18 Presupuesto:.....	77
4.1.19 Cronograma:	77
4.1.20 Seguimiento.....	78
4.1.21 Materiales Tumaco:	79
5. CONCLUSIONES	80
6. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
NETGRAFÍA	83
ANEXOS	84

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Hoja de respuestas tipos de poder: coordinadora administrativa.....	39
Cuadro 2. Hoja de respuestas tipos de poder. Gerente general.....	41
Cuadro 3. Hoja de respuestas nivel de liderazgo. Cargos operativos.....	44
Cuadro 4. Hoja de respuestas habilidades comunicativas. Cargos gerenciales y cargos operativos.....	48
Cuadro 5. Hoja de respuestas inventario estrategias de motivación: coordinadora administrativa.....	50
Cuadro 6. Hoja de respuestas inventario estrategias de motivación. Gerente general.....	52
Cuadro 7. Hoja de respuestas qué lo motiva a usted. Cargos operativos	56
Cuadro 8. Hoja de respuestas toma de decisiones. Coordinadora administrativa.	58
Cuadro 9. Hoja de respuestas toma de decisiones: gerente general.....	59
Cuadro 10. Hoja de respuestas autopercepción. Cargos gerenciales y cargos operativos	63
Cuadro 11. Indicadores de gestión. Plan de capacitación	69
Cuadro 12. Cronograma cursos de capacitación	71
Cuadro 13. Presupuesto plan de capacitación	77
Cuadro 14. Cronograma de actividades. Plan de capacitación	77
Cuadro 15. Plan de acción. Aplicación y desarrollo de habilidades gerenciales....	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Materiales Tumaco	37
Figura 2. Gráfico tipos de poder. Coordinadora administrativa.....	40
Figura 3. Gráfico tipos de poder. Gerente general.....	42
Figura 4. Gráfico nivel de liderazgo. Cargos operativos	44
Figura 5. Gráfico habilidades comunicativas. Cargos gerenciales y cargos operativos	48
Figura 6. Gráfico inventario estrategias de motivación. Coordinadora administrativa.....	51
Figura 7. Gráfico inventario estrategias de motivación. Gerente general	53
Figura 8. Gráfico qué lo motiva a usted. Cargos operativos	56
Figura 9. Gráfico autopercepción. Cargos gerenciales y cargos operativos	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Instrumento de investigación: inventario sobre los tipos de poder. Actividad No. 01 – I – 07	85
ANEXO B. Instrumento de investigación: liderazgo. Actividad No. 01 – LI	92
ANEXO C. Instrumento de investigación: inventario de habilidades comunicativas. Actividad No. 01 – C – 03.....	94
ANEXO D. Instrumento de investigación: inventario de estrategias de motivación. Actividad No. 01 – M – 01	100
ANEXO E. Instrumento de investigación: qué lo motiva a usted.	106
ANEXO F. Instrumento de investigación: cuestionario sobre toma de decisiones. Actividad No. 01 – TD – 01	109
ANEXO G. Instrumento de investigación: inventario de autopercepcion. Actividad No. 01 – TE – 08	114

GLOSARIO

AUTOPERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO: es la forma como los colaboradores perciben el trabajo en equipo dentro de la organización.

CAPACITACIÓN: es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la organización.

COERCITIVO: capacidad de la autoridad para hacer que se respeten sus resoluciones y de obligar a su cumplimiento.

COMPETITIVIDAD: la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.

CONVICCIÓN: convencimiento.

EFICACIA: capacidad de alcanzar los resultados de calidad previstos, independientemente de los medios que se utilicen, de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y con los estándares de calidad definidos.

EFICIENCIA: capacidad de hacer un trabajo minimizando el consumo de recursos.

HABILIDADES GERENCIALES: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Entre estas habilidades se encuentran: manejo de talento humano, la comunicación efectiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, negociación, entre otras.

INDICADORES DE GESTION: los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO: forma de liderazgo en la que el líder toma las decisiones por su cuenta y luego las comunica al grupo.

PRODUCTIVIDAD: rendimiento en términos de producción o servicios que deriva de los recursos aplicados por una empresa o una organización de servicios. Comúnmente se define en función del rendimiento del capital invertido o de las unidades de trabajo empleado.

RETROALIMENTACIÓN: proceso que permite una comunicación fluida entre un colaborador y su supervisor, para modificar, corregir y fortalecer el desempeño y los resultados.

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios de globalización y el permanente cambio del contexto, gerenciar profesionalmente el Talento Humano se ha convertido en un reto para las organizaciones del siglo XXI. Desde esta nueva visión, las organizaciones exitosas se ven comprometidas con el cambio y el mejoramiento continuo, tomando como factor clave de éxito y competitividad a su talento humano, el cual le permite lograr sus objetivos organizacionales.

En consecuencia, y con el propósito de hacer un aporte estratégico a la empresa Materiales Tumaco, se presenta a continuación, una propuesta de mejoramiento de habilidades gerenciales con el fin de contribuir al desarrollo personal y organizacional de dicha empresa. Para ello, fue necesario realizar el respectivo diagnóstico, como base fundamental para realizar dicha propuesta.

La empresa Materiales Tumaco es una organización dedicada a la extracción, clasificación y distribución de material de río y de alquiler de maquinaria pesada para la construcción, trabajos de excavación, arreglos de vías y otros; se encuentra operando desde el año 1998 en la ciudad de Tumaco, con una sede administrativa en la zona urbana y una sede operativa en la zona rural. Cuenta con 14 trabajadores, los cuales se distribuyen en las respectivas sedes, de acuerdo con su cargo.

Materiales Tumaco como organización efectiva necesita realizar acciones concretas para el crecimiento y progreso propio así como el de sus colaboradores. Es por ello, que dicha empresa está interesada en optimizar sus operaciones a través de su personal administrativo y operativo, los cuales se constituyen como la base de la organización; considerando que si ellos se encuentran motivados y eficientemente liderados, reflejarán un alto grado de desempeño en su labor, en los procesos, en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta la gran importancia del talento humano, la empresa en mención, quiere brindar a sus colaboradores las herramientas necesarias para su crecimiento personal, garantizándoles estabilidad laboral, un ambiente interno sano y agradable, propendiendo por su desarrollo, estableciendo inicialmente para ello, un programa de capacitación que será ejecutado en el tercer trimestre de esta año, lo cual se verá reflejado en el crecimiento y productividad de la empresa.

Las habilidades gerenciales, definidas como capacidades, componentes y destrezas para dirigirse a sí mismo y a los demás, hacen parte del desarrollo integral de las personas, que permite la generación de valor agregado a la organización por poseer un talento humano más preparado y capaz de afrontar los retos del entorno, además de contribuir a la productividad, y formar personas

competitivas, eficaces y efectivas, en el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

Es así, como el desarrollo de las habilidades gerenciales juegan un papel fundamental, en el direccionamiento estratégico y consecución de los objetivos individuales y organizacionales, formando colaboradores altamente productivos y efectivos en la ejecución de sus labores.

A continuación se desarrolla la propuesta de mejoramiento de las habilidades gerenciales para la empresa Materiales Tumaco.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las habilidades gerenciales juegan un rol importante y significativo en el direccionamiento estratégico de la empresa, ya que fomenta y contribuye al crecimiento y desarrollo de la misma. Por lo tanto, los gerentes y colaboradores deben poseerlas y mejorarlas día a día, como parte de su desarrollo integral como personas y como talento humano. Es por ello, que se presenta una propuesta de mejoramiento de habilidades gerenciales para la empresa Materiales Tumaco, a razón de las debilidades y falencias que existen en las mismas.

Es preciso resaltar, que el talento humano, es un pilar fundamental de las organizaciones, por cuanto juega un papel crucial en la consecución de los objetivos propuestos, es por ello, que los líderes de la actualidad deben propender por la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, encaminándolos a que éstos cumplan con su labor de forma eficiente y eficaz, propiciando de igual forma, un clima laboral sano y agradable, y así fomentar el cumplimiento de la misión y el alcance efectivo de la visión empresarial.

Desde esta perspectiva, es necesario que la empresa Materiales Tumaco, ponga en marcha nuevas estrategias que le permitan actualizar, mejorar y optimizar su área de talento humano para cumplir con las necesidades y expectativas de sus colaboradores, y por ende cumplir con las de sus clientes los cuales son los que en última instancia califican la gestión de la empresa.

El crecimiento y desarrollo del talento humano, implica el mejoramiento continuo del mismo, a partir de programas de capacitación, sistemas de incentivos y motivación, teniendo en cuenta además, la importancia de desarrollar y mejorar sus capacidades, destrezas y habilidades, tanto a nivel personal como a nivel organizacional, con el objetivo de optimizar el desarrollo empresarial.

Partiendo de esto, el gerente de Materiales Tumaco debe fomentar el manejo y desarrollo apropiado de las habilidades gerenciales de su empresa, tales como: liderazgo, poder, motivación, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones, las cuales permiten consolidar un óptimo desempeño organizacional y por ende promover el crecimiento individual y grupal

Es por ello que Materiales Tumaco, como empresa que se encuentra en continuo mejoramiento y transformación, debe propiciar el desarrollo y perfección de las habilidades gerenciales de su talento humano, puesto que desde los cargos administrativos hasta los cargos operativos, desconocen su importancia y su debida aplicación. No obstante, se manejan empíricamente, pero no se

encuentran suficientemente desarrolladas y consolidadas como soporte estratégico en el desarrollo individual y organizacional, lo que trae como consecuencias, menor grado de productividad a nivel organizacional y menor grado de crecimiento a nivel personal.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué grado se encuentran desarrolladas las habilidades gerenciales en la empresa Materiales Tumaco?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al desarrollar la propuesta de mejoramiento de las habilidades gerenciales para la empresa Materiales Tumaco, se pretende elevar el potencial y las destrezas de su talento humano, para alcanzar un alto desempeño individual y organizacional y por ende, la empresa alcance un mayor grado de competitividad.

Se debe tener en cuenta que la empresa en mención, está desarrollándose rápidamente y se encuentra en crecimiento continuo para lograr así mayor competitividad y posicionamiento en su sector. Por lo anterior, la empresa en el tercer trimestre de este año, proyecta ampliar su capacidad de operación y servicio gracias a la posibilidad de adjudicarse nuevas licitaciones, lo cual representa una gran oportunidad para su crecimiento, desarrollo y fortalecimiento.

Cabe resaltar de igualmente que Materiales Tumaco por estar clasificada como empresa pequeña, tiene necesidades de mejoramiento y por ende de reestructuración en su funcionamiento operativo y administrativo, lo cual debe abarcarse desde una perspectiva competitiva y actualizada.

Por lo anterior, ésta empresa debe implementar estrategias que contribuyan al desarrollo de sus habilidades gerenciales y así liderar con mayor eficiencia y eficacia a su talento humano, el cual juega un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales.

Materiales Tumaco esta en vía de crecimiento, y ello implica el aumento de personal, por consiguiente es necesario desarrollar y mejorar las habilidades gerenciales en toda la organización, para que de esta manera se logre un aprendizaje sistémico que sea transmitido a nivel organizacional, y que haga parte integral de la filosofía de la empresa.

Por lo tanto, es importante resaltar que los gerentes deben poseer y desarrollar un alto grado de competencias, habilidades y destrezas que le faciliten el manejo de su personal, y para ello deben conocer las necesidades que éste tiene, para guiarlo, entrenarlo y capacitarlo día a día, para que desempeñe su cargo productivamente, logrando así excelentes resultados.

Consecuentemente, el gerente debe acelerar su ritmo de trabajo y coordinar de manera eficiente y eficaz su labor, cumpliendo así con las exigencias de sus clientes internos y externos. Para ello, debe apoyarse primordialmente en sus colaboradores, ya que éstos son la base de la empresa y gracias a ellos y a la eficiencia de los mismos se pueden afrontar grandes retos.

Es necesario resaltar que el gerente juega un papel importante para alcanzar altos niveles de crecimiento en la empresa, y ello depende de la habilidad que éste posea para guiar, entrenar, coordinar y motivar a sus colaboradores. Por ende, es de vital importancia mejorar y desarrollar sus habilidades como gerente, sin dejar de lado a los colaboradores y con respecto a ello, implementar mecanismos de aprendizaje que contribuya al mejoramiento continuo de su empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Fomentar el manejo, desarrollo y aplicación de las habilidades gerenciales de Materiales Tumaco.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Diseñar un plan de capacitación sobre habilidades gerenciales para la empresa Materiales Tumaco.
- Realizar un seguimiento y monitoreo continuo a la aplicación y desarrollo de las habilidades gerenciales.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico. Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades, destrezas, competencias y conocimientos que le permiten a una persona desempeñarse efectivamente dentro de una organización. Entre las habilidades gerenciales más relevantes en la organización, se encuentran: el poder, el liderazgo, la motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones.

1.5.1.1 ¿Qué es el poder? "Ganar poder e influencia" es una de las cuatro habilidades interpersonales principales que deben desarrollar los que dirigen. Las otras tres son: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, y la motivación de otros.

Plantean que el desarrollo de esta habilidad tiene como objetivo, elevar las competencias en:

- Mejorar el poder personal y posicional.

- Utilizar la influencia para estimular un trabajo excepcional;
- Neutralizar los intentos de que utilicen con nosotros métodos de influencia inapropiados.
- Mejorar el comportamiento y resultados de otros (empowerment).

Para esto, proponen que deben aprenderse habilidades para construir una base amplia y acertada de poder y uso de la influencia, estrategias para ganar poder organizacional, así como tácticas para transformar el poder en influencia.

Sobre la "construcción de una base amplia de poder" informan que, en una investigación realizada por **Warren Bennis**, con un grupo grande de personas identificadas como "líderes de mucha influencia" en diferentes campos, se encontró que estos individuos compartían una característica significativa: "hacen que otros se sientan poderosos". Estos líderes eran "poderosos" (tenían mucho poder) porque habían enseñado como construir una base de poder fuerte en sus organizaciones. Eran "influyentes" porque usaban su poder para ayudar a otras personas y subordinados a la realización de tareas excepcionales." ¹

1.5.1.2 ¿Qué es el liderazgo? “Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. “Es entonces donde deberá

¹ Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/poder-influencia-organizaciones/ poder-influencia-organizaciones2/shtml>

demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.”²

1.5.1.3 ¿Qué es la motivación? “Señala **James Stoner** que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación. Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido **particular y comprometido.**" **Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración**

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." **Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global.**

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. “Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.”³

1.5.1.4 ¿Qué es el trabajo en equipo? “El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

² Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

³ Disponible en: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST257.htm>

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Confianza: "cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal."⁴

1.5.1.5 ¿Qué es la comunicación? "Una empresa unida y comprometida tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema excelente de comunicación que ayude, al mismo tiempo, a lograr todos los objetivos de una organización

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

En una empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad.

Recordemos que un empleado motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando que una compañía se desarrolle muy bien y se refleje su buen estado en la atención que se le de a sus clientes. Es decir, si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado

⁴ Disponible en: <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/Lecc-1.htm>

ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización.

Finalmente podemos decir que todo gerente debe propender porque sus empleados sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental en la compañía, al existir una comunicación fluida y eficaz. “Sólo así se conseguirá un compromiso alto por parte de los trabajadores y los resultados se verán en todas las áreas de la organización.”⁵

1.5.1.6 ¿Qué es la toma de decisiones? “La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.⁶

⁵ Disponible en: http://www.sectorfitness.com/index.php?id_articulo=346

⁶ Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

1.5.2 Marco conceptual. Las empresas que fomentan el desarrollo, el manejo y la aplicación efectiva de las habilidades gerenciales de su talento humano, generan un valor agregado a su organización, por poseer un personal competente y capaz de afrontar los retos del entorno, lo que contribuye a la productividad, y a la formación de personas competitivas y efectivas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las habilidades gerenciales de liderazgo, poder, motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones, juegan un papel muy importante en el logro efectivo de los objetivos de la empresa.

1.5.2.1 Liderazgo y manejo de poder. Todos los colaboradores en mayor o menor grado, manejan la habilidad de liderazgo: lideran principalmente su vida, sus labores en la empresa, su familia, y en muchas ocasiones lideran a equipos de trabajo. Es fundamental entonces, que se mejore continuamente ese grado de liderazgo y de esta manera, los individuos forjan acciones productivas en la organización, mediante un liderazgo competente que fomenta el apoyo mutuo y el entusiasmo del personal en el logro de los objetivos.

1.5.2.2 Motivación. “La motivación se refiere al comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades.”⁷ A partir de esta afirmación, se puede definir que a motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los colaboradores hacia los objetivos. En la actualidad, se constituye en una importante habilidad y herramienta para la gestión de talento humano, por lo que se requiere desarrollarla y mejorarla continuamente, para que la empresa cree condiciones de crecimiento y desarrollo de su personal.

Un personal altamente motivado, es un personal altamente productivo y comprometido con el progreso de la organización, cabe resaltar entonces, que el alto grado de motivación de los colaboradores de una empresa asegura el éxito y la competitividad de la misma. De igual manera, se desarrolla un alto sentido de pertenencia y un clima organizacional sano y agradable, compuesto por colaboradores positivos, dinámicos y proactivos.

Desde esta perspectiva, el líder debe propiciar la oportunidad de que su talento humano, satisfaga sus necesidades y establezca comportamientos productivos en la ejecución de su labor, para ello, es necesario que genere diferentes estrategias para motivar a su personal y asegurar la efectividad en el cumplimiento de los objetivos. Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos

⁷ CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1982. p 133.

tanto individuales, como organizacionales y al desarrollo personal de los colaboradores.

Cabe resaltar, que los colaboradores poseen diferentes necesidades de motivación, es por ello, que la tarea del líder, debe enfocarse a desarrollar estrategias de motivación, que abarquen la promoción de incentivos salariales y no salariales, logrando de esta manera un equilibrio, al satisfacer las necesidades de su personal.

1.5.2.3 Trabajo en equipo. “La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los mas fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social.”⁸

Las personas son naturalmente seres sociales, que buscan interactuar en su medio, y se apoyan en otras personas para alcanzar sus objetivos y por ende satisfacer sus necesidades. En las organizaciones, ocurre de igual manera, los colaboradores interactúan y se identifican con su área y con otros colaboradores, estableciendo intereses comunes para conducir su esfuerzo en conjunto hacia el alcance de los objetivos generales.

El trabajo en equipo permite la generación de nuevas estrategias, nuevas ideas, y nuevas formas para lograr lo propuesto, en cambio el trabajo individual, es monótono, limitado y menos productivo. A esto cabe añadir, que las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes, requieren de igual manera, la unión de esfuerzos, puesto que para atender y cumplir con la expectativas y necesidades del cliente, es necesario que las personas se apoyen unas a otras, para coordinar su esfuerzo de manera eficiente hacia lo propuesto.

Las organizaciones de la actualidad, fomentan constantemente el trabajo en equipo para afrontar en conjunto los retos del entorno y los constantes cambios que trae consigo. Es por ello que el líder se ve en la necesidad de estimular la armonía del equipo, coordinarlos y apoyarlos constantemente, y promover así, el liderazgo en todos los niveles de la organización, brindando a todos los colaboradores la oportunidad de desarrollar un papel de líder dentro de la organización.

De acuerdo con lo anterior, el éxito de una organización depende de la habilidad de los grupos para trabajar en equipo y alcanzar los objetivos y metas acordados. Es compromiso de los líderes de la organización desarrollar relaciones más cohesivas y de cooperación entre los individuos y los equipos de trabajo.

⁸ *Ibíd.*, p.156.

1.5.2.4 Comunicación. La comunicación como una herramienta estratégica fundamental, debe ser desarrollada constantemente, puesto que es a través de ésta, que se logra el entendimiento de las funciones y del papel de los colaboradores dentro de la empresa. La comunicación permite que los procesos organizacionales adquieran vida, siempre y cuando se logre establecer, los adecuados canales para transmitir la información y de esta manera lograr el entendimiento pertinente entre emisor y receptor.

Cuando existe una comunicación efectiva en la organización, se establece una base para que se promueva la toma de decisiones de forma efectiva, de esta manera, el líder, debe proveer la información suficiente a sus colaboradores, para que éstos, se sientan en un ambiente de confianza y por ende, posean un conocimiento global de la empresa, para que desarrollen continuamente la habilidad de tomar decisiones asertivamente.

De esta manera, es necesario transmitir constantemente, todos los mensajes relacionados con la empresa, en primera instancia, la plataforma de la organización, puesto que los colaboradores deben conocer el por qué y el para qué de la empresa, en segunda instancia, comunicar la estructura organizacional y los procesos, así como, el aporte de la función del colaborador al objetivo general. De igual manera, se debe informar a los colaboradores, sobre el avance de la empresa, y así establecer una línea de comunicación eficaz entre todos los niveles de la empresa.

Cabe resaltar, que el diálogo entre la dirección y los colaboradores debe ser constante, haciendo énfasis en la retroalimentación como elemento fundamental en el proceso de comunicación, sin embargo, muchas empresas confunden la comunicación con la información y no se aseguran de que los mensajes hayan sido entendidos eficazmente.

Por tal razón, la empresa que se constituya como exitosa debe tener en cuenta que “la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales:

- a) Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas.
- b) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción de los cargos.

Estos dos propósitos, en conjunto promueven un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y a un mejor desempeño en las tareas.”⁹

⁹ *Ibíd.*, p. 148.

Es necesario entonces, que se fomenten mecanismos de comunicación efectiva, desarrollando en el mismo nivel, todos los elementos que intervienen en la misma, haciendo énfasis en la retroalimentación y así lograr el entendimiento efectivo de la información.

1.5.2.5 Toma de decisiones. La toma de decisiones, es una herramienta gerencial que le permite a la organización avanzar hacia el éxito, logrando así, los objetivos propuestos. Esta habilidad se encuentra estrechamente relacionada con el empoderamiento y motivación que brinde la dirección a sus colaboradores, de igual manera, se relaciona con la efectividad de la comunicación y la participación de todas las personas que conforman el equipo de trabajo. Para llegar a la toma de decisiones, es necesario lograr un consenso entre los involucrados, Incluyendo la habilidad de escuchar activamente, pensar creativamente, proporcionar apoyo y un comportamiento abierto.

La organización es un sistema integrado de decisiones, en las cuales todas las personas participan en ellas a través de sus actividades; es evidente, que la toma de decisiones se encuentra en todos los niveles de la organización, ya que éstas permiten tomar acciones encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos.

La decisión se define como el proceso de análisis y selección, entre diferentes alternativas disponibles, tomando el curso de acción necesario, para llegar al resultado esperado. La calidad de la información suministrada, influye en la calidad de la toma de decisiones, y por ende en el éxito o fracaso de la organización. Es por ello que “la organización necesita recoger y procesar una gran variedad de información que permita la escogencia de alternativas, en situaciones que nunca revelan todas las opciones disponibles, ni los posibles resultados de esas alternativas.”¹⁰

Por tanto, la información requerida en las decisiones representa el punto de partida para llevar acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.

Es evidente entonces, que día a día se toman decisiones de diferentes tipos, en todos los niveles de la organización, pero el éxito de éstas, depende en mayor grado del adecuado manejo de información y por ende del efectivo proceso de comunicación que se promueva en la empresa, además de la coherencia, consenso, inteligencia y manejo de estrategias por parte del agente decisor o en su efecto, todos los que se encuentren involucrados.

¹⁰ Ibíd., p 436.

1.6 METODOLOGÍA

Para realizar el diagnóstico de habilidades gerenciales de Materiales Tumaco, se aplicaron siete instrumentos de investigación (ver anexos), los cuales se denominan:

- INVENTARIO SOBRE LOS TIPOS DE PODER.
- LIDERAZGO.
- INVENTARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS.
- INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACION.
- QUÉ LO MOTIVA A USTED.
- CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES.
- INVENTARIO DE AUTOPERCEPCION.

Además de la aplicación de estos instrumentos, se realizaron entrevistas con el gerente y los supervisores, los cuales permitieron corroborar la información obtenida. De igual forma, se realizó observación directa sobre los puestos de trabajo, y esto permitió realizar un diagnóstico más detallado y conciso.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

2.1.1 Materiales Tumaco. Es una empresa de origen familiar que fue creada en 1998 bajo la dirección de HUMBERTO ARCINIEGAS y su esposa JENNY ARROYO; en principio, sólo funcionaba como distribuidora de material de río (balastro, piedra, arena), pero con el tiempo, las necesidades de crecimiento obligaron a la empresa a incrementar su inversión y su portafolio de servicios, convirtiéndose entonces, en extractora y distribuidora de material de río en el municipio de Tumaco y sus alrededores. En la actualidad la organización ha expandido su actividad económica, dedicándose también al alquiler de maquinaria pesada para trabajos de excavación y otros.

2.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN

Extracción y comercialización de material de río:

- Arena
- Balastro Zarandeado
- Balastro Común
- Base
- Piedra

2.2.1 Alquiler de maquinaria.

- Retroexcavadoras
- Volquetas

2.2.2 Tamaño. Pymes (número de trabajadores: 14):

- Gerente administrativo
- Gerente Operativo
- Secretaria
- Contador
- Mensajero
- Conductores
- Operadores
- Oficial

La dimensión de la empresa es regional, su capital es privado y su actuación primaria.

2.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

2.3.1 Sede administrativa. Ubicada en el casco urbano de Tumaco, barrio Avenida de los Estudiantes.

2.3.2 Sede operativa. Casco rural de Tumaco, vereda de Candelillas.

2.4 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Misión. Materiales Tumaco es una empresa que tiene como ocupación brindar a sus clientes los materiales que se explotan del río necesarios para la construcción.

Nacimos con fines familiares pero en los últimos años hemos evolucionado como empresa, logrando un reconocimiento y desarrollo en nuestro sector; lo cual implica un gran compromiso con el mismo

Es por eso que velamos por contar con un personal capacitado que asegure el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento eficaz a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades mediante un material de buena calidad y apto para construcción.

2.4.2 Visión. Para el 2010 queremos consolidarnos como la empresa líder, en el abastecimiento de material de río para la construcción dentro de la región; de igual forma adquirir maquinaria calificada y un personal entrenado y capacitado que pueda hacer buen uso de la misma y así facilitar nuestra actividad empresarial.

2.4.3 Objetivos organizacionales:

- Lograr ser la empresa líder en extracción y distribución de material de río para la construcción en la región.
- Obtener la maquinaria necesaria para la extracción y distribución adecuada del material de río.
- Capacitar constantemente al personal en todas las áreas de nuestra empresa para generar una mayor ventaja competitiva en el medio.

2.4.4 Valores corporativos:

- **RESPECTO:** Valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad y diferencia. El respeto se acoge siempre a la verdad no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repugna la calumnia y el engaño.
- **LEALTAD:** Nuestra labor esta orientada por la buena fe y la transparencia. Fidelidad en el trato o en el desempeño de nuestro cargo, en las relaciones dentro y fuera de la empresa.
- **HONESTIDAD:** Es tomar solamente lo que es nuestro y reconocer en los demás lo que les corresponde.

- **COMPROMISO:** Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. Palabra que se da a uno mismo para algo. Disposición para asumir como propios los objetivos estratégicos de la empresa a la cual se pertenece.
- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las propias acciones.
- **AMABILIDAD:** Disposición personal para el buen trato, ser cordial y servicial.
- **SOLIDARIDAD:** Sentimiento que impulsa a las personas a prestarse ayuda mutua, adoptando una forma de comportamiento que propicie beneficios para la vida individual y empresarial.

2.4.5 Políticas organizacionales:

- Los esfuerzos laborales deben estar encaminados hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Todo el personal vinculado a la empresa deberá cumplir con el horario laboral establecido.
- Garantizar que los pedidos lleguen a los clientes en el tiempo pactado, y la cantidad sugerida por el cliente.
- El pago de la nomina se realizara de manera oportuna.
- Todo el personal deberá velar por el buen uso y manejo de todo el equipo y maquinaria de la empresa.
- Todos mantendrán un comportamiento ético y moral acorde a la imagen que la empresa desea proyectar.
- La actividad a la cual se dedica la empresa, contribuirá al cuidado y conservación del medio ambiente.
- Trabajar diariamente con compromiso y responsabilidad para brindarle al cliente una buena atención y plena satisfacción de su necesidad.
- Todo el personal deberá mantener una buena presentación personal que deje en evidencia la imagen corporativa de la empresa.
- Cada colaborador trabajará para el mejoramiento continuo del clima organizacional de la empresa.

2.5 FILOSOFÍA DEL TALENTO HUMANO

2.5.1 Misión. El área del Talento Humano de la empresa Materiales Tumaco, esta encaminada hacia la contribución en el desarrollo de los objetivos y metas que la empresa se ha propuesto.

Buscamos el bienestar de nuestro personal para adquirir así mayor compromiso y mejorar las relaciones interpersonales en todos los niveles organizacionales.

2.5.2 Visión. Para el año 2010 el área del Talento Humano quiere conseguir el reconocimiento de la empresa en el medio, a través del desarrollo de su personal; este desarrollo será logrado mediante la aplicación de programas y capacitaciones; así como también un incremento en las exigencias técnicas, profesionales y experimentales, que los cargos requieren para la realización óptima de las funciones.

2.5.3 Lema. “Es el hombre el motor del mundo y las maquinas su creación”
Materiales Tumaco.

2.5.4 Objetivo. Permitir el desarrollo y la organización del personal a través de programas que incentiven el sentido de pertenencia en el personal, así como también la capacidad de mejora en todos los procesos que intervenga el talento humano

2.5.5 Políticas:

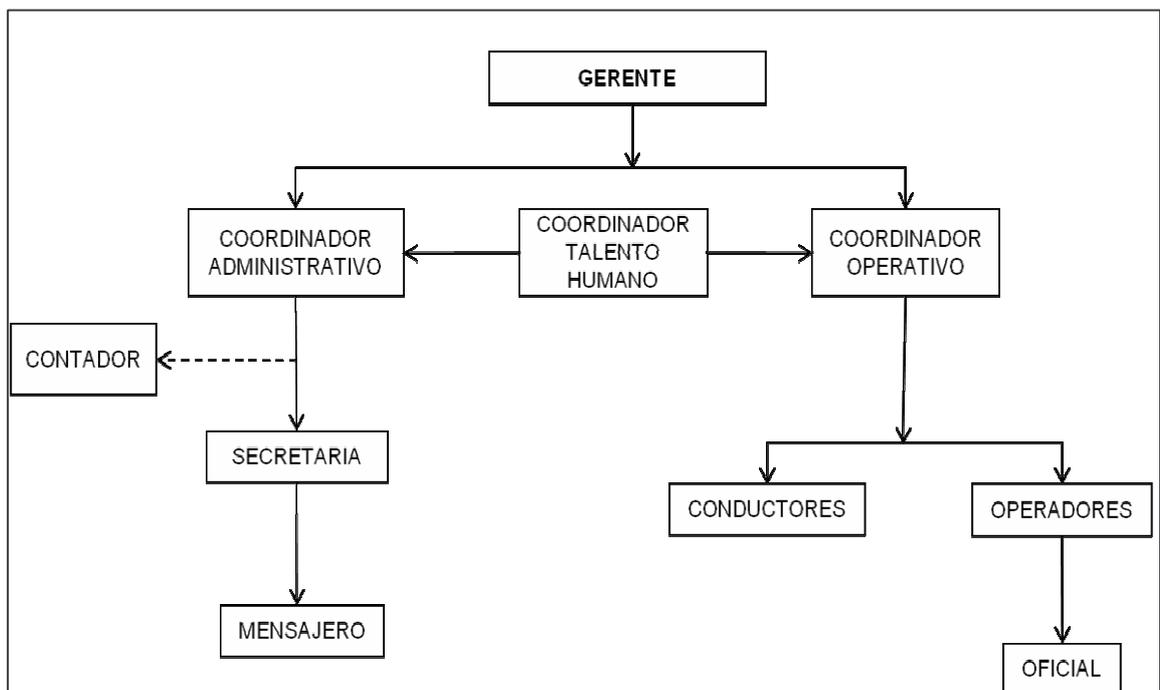
- El área del talento humano de Materiales Tumaco, propiciara un buen clima organizacional que permita la buena convivencia y disposición del personal hacia el trabajo empresarial.
- Todo el personal mantendrá una disposición constante hacia los programas realizados por el área del talento humano.
- El talento humano, es el eje central de la empresa, y como tal es necesaria incentivarlo a realizar sus actividades sin la necesidad de controles extremos y exhaustivos.
- Todas las personas son importantes en la empresa, sin importar su cargo o Habilidad, y por lo tanto merece un buen trato dentro de la misma, por parte de todo el grupo de trabajo, sin discriminación alguna.

2.5.6 Estrategias:

- Realizar la organización de documentos que permitan establecer puntos claves para el desarrollo del personal
- Contribuir a la realización del control preventivo dentro de la empresa, junto con el área administrativa.
- Promover el desarrollo de programas y capacitaciones hacia el mejoramiento del talento humano.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Organigrama Materiales Tumaco



Fuente. Este estudio

3. DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE MATERIALES TUMACO

3.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el diagnóstico de las habilidades gerenciales de la empresa Materiales Tumaco (se tomaron como objeto de estudio las siguientes habilidades gerenciales: manejo del poder, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones y trabajo en equipo), se aplicaron siete instrumentos de investigación a los catorce colaboradores de la empresa en mención, de la siguiente manera:

- **INVENTARIO SOBRE LOS TIPOS DE PODER.** Actividad No. 01 – I – 07: cargos gerenciales: coordinadora administrativa y gerente general.
- **LIDERAZGO.** Actividad No. 01 – LI: cargos operativos: conductores, operadores, auxiliar servicios generales, mensajero, contador, secretaria y asistente tareas varias.
- **INVENTARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS.** Actividad No. 01 – C – 03: cargos gerenciales y operativos: conductores, operadores, auxiliar servicios generales, mensajero, contador, secretaria, coordinadora administrativa, gerente general y asistente tareas varias.
- **INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACION.** Actividad No. 01 – M – 01: cargos gerenciales: coordinadora administrativa y gerente general.
- **QUÉ LO MOTIVA A USTED.** Actividad No. 01 – M – 09: cargos operativos: conductores, operadores, auxiliar servicios generales, mensajero, contador, secretaria y asistente tareas varias.
- **CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES.** Actividad No. 01 – TD – 01: cargos gerenciales: coordinadora administrativa y gerente general.
- **INVENTARIO DE AUTOPERCEPCIÓN.** Actividad No. 01 – TE – 08: cargos gerenciales y operativos: conductores, operadores, auxiliar servicios generales, mensajero, contador, secretaria, coordinadora administrativa, gerente general y asistente tareas varias.

3.2 APLICACIÓN FORMATO NO. 01 – I – 07

Con respecto al formato No. 01 – I – 07 correspondiente a **TIPOS DE PODER**, se aplicó a dos cargos gerenciales, los cuales son:

- Gerente general – coordinador operativo: Jesús Humberto Arciniegas
- Coordinadora administrativa: Jenny de Jesús arroyo García

Este formato tiene como objetivo, identificar el tipo de poder que manejan los líderes frente a sus colaboradores y a su organización y cómo este poder, afecta positiva o negativamente la gestión gerencial. A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada persona entrevistada.

3.2.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato. Tipos de poder. Coordinadora administrativa.

Cuadro 1. Hoja de respuestas tipos de poder: coordinadora administrativa

HOJA DE RESPUESTAS TIPOS DE PODER: COORDINADORA ADMINISTRATIVA																	
Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E	2	A	B	C	D	E	3	E	D	C	B	A
6	A	B	C	D	E	7	A	B	C	D	E	8	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	12	A	B	C	D	E	13	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	17	E	D	C	B	A	18	A	B	C	D	E
21	E	D	C	B	A	22	A	B	C	D	E	23	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
31	E	D	C	B	A	32	E	D	C	B	A	33	A	B	C	D	E
36	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E
Posición o Legítimo					Recompensa					Coercitivo							
PUNTAJE: 38					PUNTAJE: 37					PUNTAJE: 28							
Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5						
4	A	B	C	D	E	5	A	B	C	D	E						
9	A	B	C	D	E	10	A	B	C	D	E						
14	E	D	C	B	A	15	A	B	C	D	E						
19	E	D	C	B	A	20	A	B	C	D	E						
24	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E						
29	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E						
34	A	B	C	D	E	35	E	D	C	B	A						
39	E	D	C	B	A	40	A	B	C	D	E						
Experto						Personal o Referente											
PUNTAJE: 35						PUNTAJE: 36											

Fuente. Este estudio

Figura 2. Gráfico tipos de poder. Coordinadora administrativa



Fuente. Este estudio

3.2.2 Análisis de los resultados obtenidos. Coordinadora administrativa:

- Posición o Legítimo: esta persona, de acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuestionario, tiene un alto nivel de importancia en la organización y por ende facultad de decisión; lo cual le implica un alto grado de responsabilidad sobre su cargo y un mayor compromiso con la organización.
- Recompensa: en este factor, se puede observar, que este cargo, tiene un alto nivel de relación con los colaboradores de su área y demás miembros de la organización, razón por la cual se ha esforzado por velar por el bienestar de su personal, sin embargo, sabe establecer cuando brindar participación en la toma de decisiones a sus colaboradores, puesto que algunas de estas, requieren de información que no toda la organización puede manejar.
- Coercitivo: a pesar de que su cargo tiene un alto nivel de importancia, aún no ha podido obtener una total autonomía sobre el mismo, razón por la cual requiere de motivación para el mejoramiento de este factor, a su vez es necesario, que la cabeza de la organización le brinde esta oportunidad, puesto que es notorio la acertividad de este cargo en la tomas de decisiones, en las cuales ha participado.
- Experto: su experiencia en la empresa Materiales Tumaco desde su creación, le ha permitido desarrollar un alto grado de autoridad frente a los colaboradores, sin embargo, esto se ve opacado en algunas ocasiones, por la poca autonomía que el gerente le delega para tomar decisiones.

- Personal o Referente: por lo que se ha observado, este colaborador, es un gran líder, puesto que sus decisiones son aceptadas y acatadas de manera positiva por sus colaboradores, lo que le ha permitido a la organización mantenerse y sostenerse en su medio, desde su creación.

3.2.3 Resultados obtenidos de la aplicación formato: tipos de poder. Gerente general:

Cuadro 2. Hoja de respuestas tipos de poder. Gerente general

HOJA DE RESPUESTAS TIPOS DE PODER: GERENTE GENERAL																	
Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E	2	A	B	C	D	E	3	E	D	C	B	A
6	A	B	C	D	E	7	A	B	C	D	E	8	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	12	A	B	C	D	E	13	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	17	E	D	C	B	A	18	A	B	C	D	E
21	E	D	C	B	A	22	A	B	C	D	E	23	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
31	E	D	C	B	A	32	E	D	C	B	A	33	A	B	C	D	E
36	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E
Posición o Legítimo					Recompensa					Coercitivo							
PUNTAJE: 40					PUNTAJE: 36					PUNTAJE: 40							
Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5
4	A	B	C	D	E	5	A	B	C	D	E	9	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E	10	A	B	C	D	E	14	E	D	C	B	A
14	E	D	C	B	A	15	A	B	C	D	E	19	E	D	C	B	A
19	E	D	C	B	A	20	A	B	C	D	E	24	A	B	C	D	E
24	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E
29	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E	34	A	B	C	D	E
34	A	B	C	D	E	35	E	D	C	B	A	39	E	D	C	B	A
39	E	D	C	B	A	40	A	B	C	D	E	Experto					
PUNTAJE: 39					Personal o Referente					PUNTAJE: 33							

Fuente. Este estudio

Figura 3. Gráfico tipos de poder. Gerente general



Fuente. Este estudio

3.2.3.1 Análisis resultados obtenidos. Gerente general:

- Posición o Legítimo: las funciones del gerente, exigen un alto nivel de responsabilidad organizacional, puesto que se percibe el grado de importancia del mismo en la ejecución de las actividades. Cabe resaltar, que el gerente ejecuta las actividades de dos cargos, lo cual le otorga un alto poder de mando en la organización y en la toma de decisiones.
- Recompensa: su poder de influencia en la organización, le ha permitido realizar un seguimiento, evaluación y coordinación del desempeño de sus colaboradores, motivándolos a lograr un mejor desempeño y premiar su compromiso por el logro de las metas.
- Coercitivo: maneja un poder excesivo y dominante frente a sus colaboradores, lo cual tiende a ser una presión fuerte para éstos, generando temor y falta de autonomía.
- Experto: Se considera experto, principalmente por su experiencia en las funciones que desempeña, a su vez su papel de líder continuamente, le ha permitido, manejar cada vez con mayor asertividad a su organización.
- Personal o Referente: el puntaje obtenido, le exige esforzarse por mejorar sus habilidades de relación con la organización, puesto que en algunas ocasiones, ejerce presión excesiva sobre sus colaboradores, lo cual no permite un desempeño óptimo de las tareas que el designa.

3.3 APLICACIÓN FORMATO No. 01 – LI

El formato No. 01 – LI correspondiente a **LIDERAZGO**, se aplicó a doce cargos operativos, los cuales son los siguientes:

- Secretaria: Grace Arciniegas Benavides.
- Contador: Reynaldo Sánchez.
- Mensajero: Joe Vivas.
- Servicios generales: Adila Santana.
- Operadores: Romoaldo Asprilla Mena, Idamar torres.
- Conductores: Hair Caicedo, Gustavo Casanova, Leonardo Angulo, José Rosero, Fernando Gonzáles.
- Asistente tareas varias área operativa: Víctor Gutiérrez

En dicho formato, se presentan quince afirmaciones las cuales deben calificadas de 1 a 5, siendo 1 una calificación deficiente y 5 una calificación excelente, todo ello, de acuerdo con el criterio y la percepción de los colaboradores, frente a sus líderes y a la empresa en general.

El objetivo de este formato es determinar si el nivel de liderazgo tiene un alto grado de desarrollo o por el contrario, si es deficiente y debe mejorarse.

Entre los elementos que se evalúan en este formato, se encuentra la capacidad del líder de impulsar a sus colaboradores a la consecución de objetivos, así como la capacidad de manejar personas y coordinar eficientemente equipos de trabajo.

Para la tabulación de los resultados, se tuvo en cuenta las respuestas individuales, totalizándose por cada afirmación, y así determinar en qué grado se encuentra el nivel de liderazgo en la organización. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

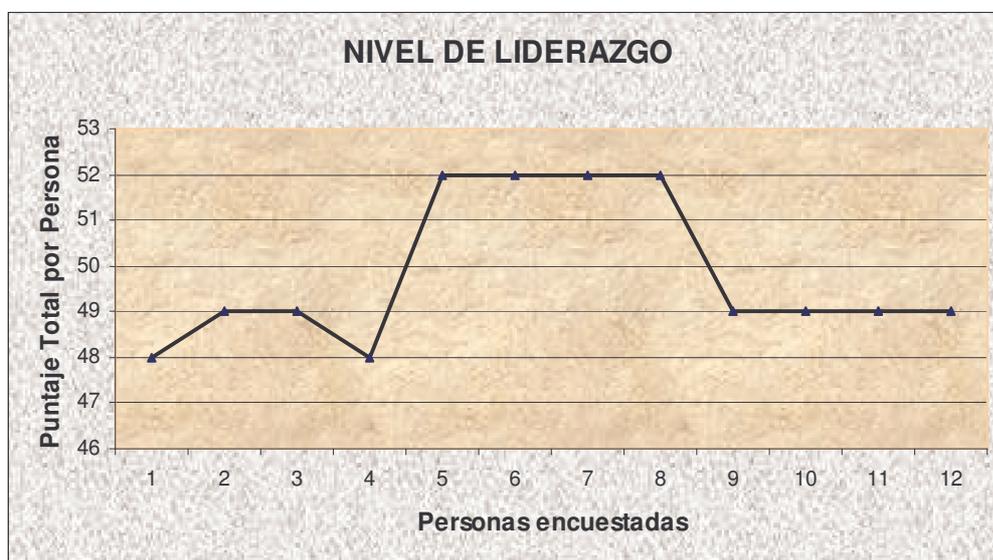
3.3.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato: liderazgo. Cargos operativos:

Cuadro 3. Hoja de respuestas nivel de liderazgo. Cargos operativos

Nº de personas	Preguntas															Puntaje Total por cada Persona
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	48
2	3	3	3	4	4	2	2	4	2	5	5	4	4	2	2	49
3	4	4	4	5	3	3	4	5	2	2	2	3	2	4	2	49
4	3	3	4	5	2	3	3	3	3	3	5	2	3	4	2	48
5	3	3	3	4	5	2	2	4	3	5	3	3	4	5	3	52
6	4	3	3	4	2	2	2	5	4	4	4	3	4	4	4	52
7	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	5	2	4	3	2	52
8	4	4	3	4	2	3	3	4	3	5	4	2	5	3	3	52
9	3	3	4	4	4	3	2	5	2	4	3	3	3	4	2	49
10	4	3	3	5	4	2	2	3	4	3	3	3	3	5	2	49
11	3	3	3	4	2	3	4	4	2	5	5	2	3	3	3	49
12	3	3	3	4	2	2	2	5	2	4	4	4	5	4	2	49

Fuente. Este estudio

Figura 4. Gráfico nivel de liderazgo. Cargos operativos



Fuente. Este estudio

3.3.1.1 Análisis de los resultados obtenidos: Cargos operativos. Cabe resaltar que para realizar el gráfico anterior, se tuvo en cuenta el puntaje total de cada encuestado, y por ende establecer el nivel de liderazgo acorde a la escala de rangos establecida en el formato, a saber:

56 – 75: su empresa cuenta con excelentes líderes.

36 – 55: su empresa cuenta con líderes aceptables, pero pueden mejorar.

21 – 35: su empresa cuenta con deficientes líderes.

0 – 20: su empresa, se encuentra en una situación crítica.

Con respecto a lo anterior, se puede observar en el gráfico que los líderes de Materiales Tumaco de acuerdo con la calificación de sus colaboradores, se encuentran en el rango de **36 – 55**, el cual determina que la empresa cuenta con líderes aceptables, pero pueden mejorar. En otras palabras, los colaboradores perciben que sus líderes deben reforzar y mejorar su nivel de liderazgo, de igual manera, deben implementar mecanismos para fomentar y desarrollar el liderazgo en la organización.

3.4 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – C – 03

El formato No. 01 – C – 03 correspondiente a **HABILIDADES COMUNICATIVAS**, se aplicó a catorce cargos: dos cargos gerenciales y doce cargos operativos, los cuales son:

- Gerente general – Coord. operativo: Jesús Humberto Arciniegas
- Coordinadora Administrativa: Jenny de Jesús arroyo García
- Secretaria: Grace Arciniegas Benavides.
- Contador: Reynaldo Sánchez.
- Mensajero: Joe Vivas.
- Servicios generales: Adila Santana.
- Operadores: Romoaldo Asprilla Mena, Idamar torres.
- Conductores: Hair Caicedo, Gustavo Casanova, Leonardo Angulo, José Rosero, Fernando Gonzáles.
- Asistente tareas varias área operativa: Víctor Gutiérrez

Este formato tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de Materiales Tumaco frente al manejo de la comunicación y brindar la información necesaria para orientar este proceso e identificar los aspectos que se deben reforzar. En dicho formato, se tienen en cuenta, aspectos relevantes que influyen en el éxito de la comunicación, a saber:

3.4.1 Disposición:

- Oportunidad de escuchar a los demás
- Atención a los demás
- Contacto directos
- Reuniones periódicas
- Confianza de las personas
- Optimización de la Comunicación

3.4.2 Escuchar:

- Atención a mensajes visuales
- Contacto visual con el interlocutor
- Paciencia para escuchar
- Concentración
- Comprensión de puntos de vista
- Síntesis del mensaje recibido

3.4.3 Preguntar:

- Hago preguntas analíticas y reflexivas
- Respuestas francas
- Utilización adecuada de preguntas
- Preguntas certeras
- Tiempo para responder
- Estímulo de generación de ideas a través de preguntas

3.4.4 Responder:

- Evito gestos negativos cuando me preguntan algo
- Respuestas sinceras
- Retroalimentación de la pregunta
- Seriedad en las respuestas
- Respuestas claras

3.4.5 Retroalimentar:

- Evito hacer críticas en público
- Evito utilizar adjetivos calificativos
- Descripción de aspectos a mejorar
- Preparación de críticas constructivas
- Compromiso para hacer cambiar a los demás
- Retroalimentación de errores y logros

3.4.6 Exposición:

- Expreso con claridad el mensaje
- Demuestro seguridad para hablar en público
- Utilizo expresiones verbales y no verbales para comunicarme

El formato de habilidades comunicativas, conformado por los anteriores ítems, fue aplicado a un total de catorce personas, con el fin de establecer que aspectos positivos se destacan y en cuáles existen falencias, con el fin de emplear mecanismos que contribuyan al mejoramiento de las mismas y reforzar así el proceso de comunicación en la empresa.

Para la tabulación de la información obtenida con la aplicación del formato antes mencionado, se tomó el total de los resultados de cada colaborador por cada habilidad comunicativa, haciendo una sumatoria global de las mismas y así obtener un resultado a nivel organizacional por cada componente.

Lo anterior permite evidenciar claramente las fortalezas y debilidades en el proceso de comunicación de Materiales Tumaco, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

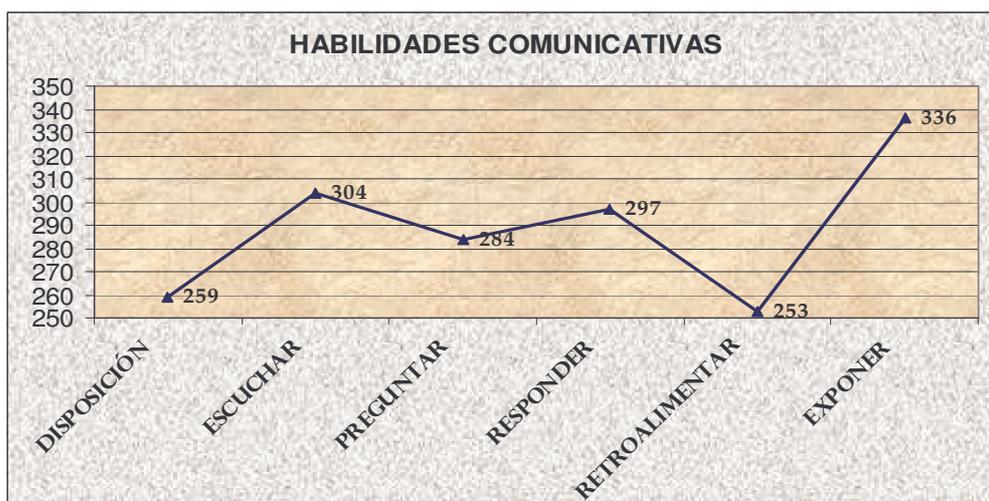
3.4.7 Resultados obtenidos. Cargos gerenciales y cargos operativos

Cuadro 4. Hoja de respuestas habilidades comunicativas. Cargos gerenciales y cargos operativos

HABILIDADES COMUNICATIVAS						
# PERSONAS	DISPOSICIÓN	ESCUCHAR	PREGUNTAR	RESPONDER	RETROALIMENTAR	EXPONER
1	23	22	23	20	23	27
2	21	16	18	14	22	17
3	23	29	23	23	14	24
4	20	14	22	16	20	28
5	16	23	24	25	18	30
6	24	22	23	22	21	18
7	17	28	21	27	18	27
8	18	24	18	26	14	23
9	15	14	21	20	19	20
10	12	23	14	20	14	24
11	12	23	16	21	20	25
12	12	22	20	21	12	25
13	26	22	20	23	20	24
14	20	22	21	19	18	24
TOTAL	259	304	284	297	253	336

Fuente. Este estudio

Figura 5. Gráfico habilidades comunicativas. Cargos gerenciales y cargos operativos



Fuente. Este estudio

3.4.7.1 Análisis de los resultados. Cargos gerenciales y cargos operativos.

Como se observa en la gráfica anterior, los colaboradores de Materiales Tumaco, presentan más habilidad para exponer, lo cual quiere decir que éstos expresan de manera clara y sin temor sus ideas y pensamientos, además de manejar una fluidez verbal y un lenguaje efectivo en el proceso de comunicación.

Otra habilidad comunicativa preponderante, es escuchar, en la cual, los colaboradores, prestan atención a todos los mensajes que se emiten en la organización, evitando distracciones a la hora de escuchar para comprender y entender claramente la información.

En el gráfico también se observa, que la habilidad menos desarrollada es la Retroalimentación, debido a que en algunas ocasiones el receptor no le confirma al emisor de que ha comprendido claramente el mensaje, y de igual manera el emisor no se asegura de que la información expresada por él, haya sido entendida correctamente. Es necesario entonces, que exista una comunicación más activa en donde la interacción entre emisor y receptor conlleve a una adecuada retroalimentación, para que exista una comprensión y control en la comunicación previniendo así, la mal interpretación de aquello que se está comunicando.

Es necesario que la empresa y sus colaboradores tengan en cuenta que todas las habilidades de comunicación antes expuestas, tienen el mismo grado de importancia para poder establecer un efectivo sistema de comunicación, y que estas habilidades deben ser desarrolladas día a día, para contribuir así, al logro efectivo de los objetivos propuestos.

3.5 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – M – 01

El formato No. 01 – M – 01 correspondiente a **INVENTARIOS ESTRATEGIAS DE MOTIVACION**, se aplicó a dos cargos gerenciales, los cuales son:

- Gerente general – coordinador operativo: Jesús Humberto Arciniegas
- Coordinadora administrativa: Jenny de Jesús arroyo García

El formato en mención, tiene como objetivo identificar las estrategias de motivación que utilizan los jefes de la organización, para responder a las necesidades de sus colaboradores. A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada persona entrevistada.

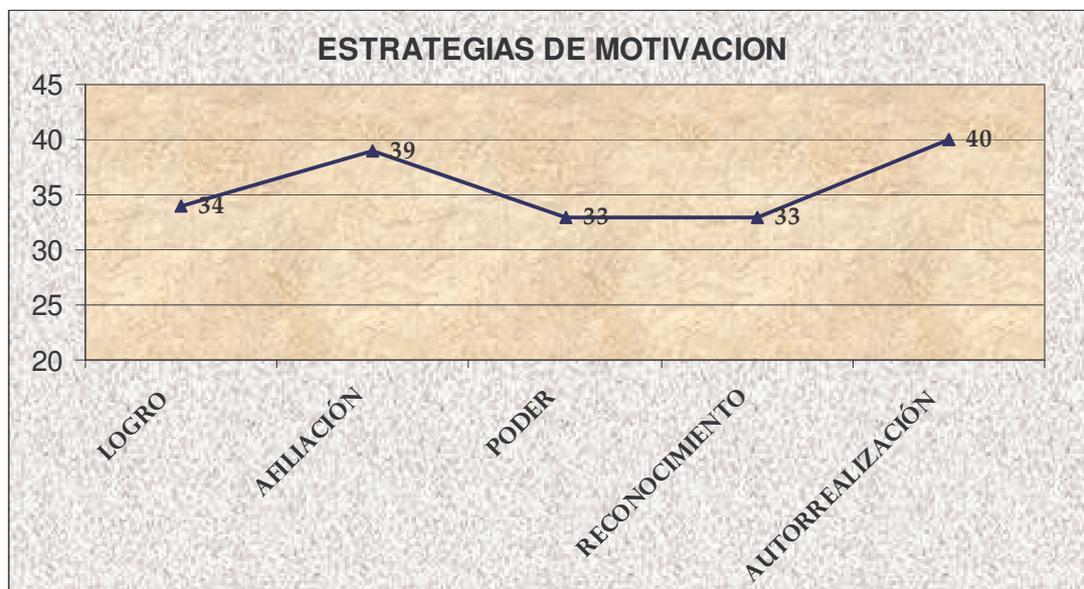
3.5.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato; inventario estrategias de motivación. Coordinadora administrativa:

Cuadro 5. Hoja de respuestas inventario estrategias de motivación: coordinadora administrativa

HOJA DE RESPUESTAS																	
Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E	2	A	B	C	D	E	3	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	7	A	B	C	D	E	8	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	12	A	B	C	D	E	13	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	17	A	B	C	D	E	18	A	B	C	D	E
21	A	B	C	D	E	22	A	B	C	D	E	23	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
31	A	B	C	D	E	32	A	B	C	D	E	33	A	B	C	D	E
36	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E
Logro					Afiliación					Poder							
PUNTAJE: 34					PUNTAJE: 39					PUNTAJE: 33							
Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5
4	A	B	C	D	E	5	A	B	C	D	E	9	A	B	C	D	E
14	A	B	C	D	E	15	A	B	C	D	E	19	A	B	C	D	E
24	A	B	C	D	E	20	A	B	C	D	E	24	A	B	C	D	E
29	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E
34	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E	34	A	B	C	D	E
39	A	B	C	D	E	35	A	B	C	D	E	39	A	B	C	D	E
Autorrealización					Reconocimiento												
PUNTAJE: 33					PUNTAJE: 40												

Fuente. Este estudio

Figura 6. Gráfico inventario estrategias de motivación. Coordinadora administrativa



Fuente. Este estudio

3.5.1.1 Análisis de los resultados obtenidos. Coordinadora administrativa:

- Logro: contribuye a que las personas, logren desarrollarse en la organización, razón por la cual, sirve de gran apoyo para que sus colaboradores se esfuercen por alcanzar las metas y lograr los objetivos.
- Afiliación: busca propiciar un clima laboral agradable, que le permita a las personas, tener un alto nivel de compañerismo, que facilita la proyección y desarrollo de una buena imagen corporativa, lo cual le permitirá alcanzar una mayor ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelve la organización.
- Poder: en algunas ocasiones, se preocupa por delegar autonomía a sus colaboradores, sin embargo, este aspecto se ve limitado a la autoridad que impone el gerente de la empresa.
- Autorrealización: aunque la organización, aún no ha establecido programas de capacitación formal, es necesario resaltar, que se encuentra en proyecto, debido a la necesidad de tener personal altamente calificado y desarrollado, para lograr así, un óptimo desempeño en sus funciones. No obstante, se manejan capacitaciones empíricas realizadas directamente por el Gerente en conjunto con sus colaboradores, para propiciar un aprendizaje global.

- Reconocimiento: este líder, se enfoca en el reconocimiento salarial lo que motiva a algunos colaboradores, sin embargo, deja de lado los elogios y el reconocimiento de los buenos resultados de éstos, lo cual puede ocasionar desmotivación en algunos colaboradores.

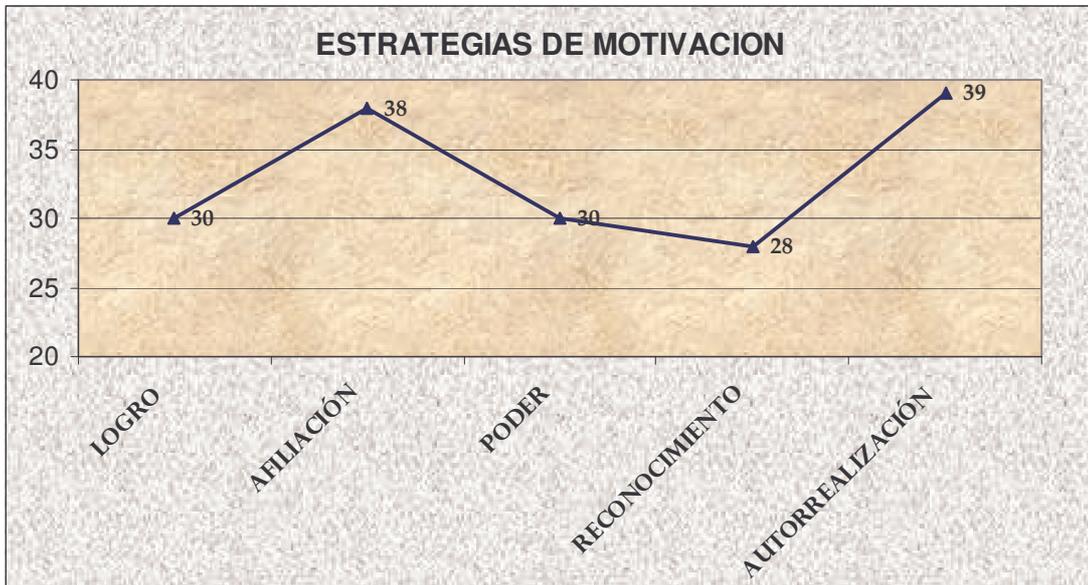
3.5.2 Resultados obtenidos de la aplicación formato: inventario estrategias de motivación. Gerente general:

Cuadro 6. Hoja de respuestas inventario estrategias de motivación. Gerente general

Preg. No.	1	2	3	4	5		Preg. No.	1	2	3	4	5		Preg. No.	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E		2	A	B	C	D	E		3	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E		7	A	B	C	D	E		8	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E		12	A	B	C	D	E		13	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E		17	A	B	C	D	E		18	A	B	C	D	E
21	A	B	C	D	E		22	A	B	C	D	E		23	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E		27	A	B	C	D	E		28	A	B	C	D	E
31	A	B	C	D	E		32	A	B	C	D	E		33	A	B	C	D	E
36	A	B	C	D	E		37	A	B	C	D	E		38	A	B	C	D	E
Logro					Afiliación					Poder									
PUNTAJE: 30					PUNTAJE: 38					PUNTAJE: 30									
Preg. No.	1	2	3	4	5		Preg. No.	1	2	3	4	5							
4	A	B	C	D	E		5	A	B	C	D	E							
9	A	B	C	D	E		10	A	B	C	D	E							
14	A	B	C	D	E		15	A	B	C	D	E							
19	A	B	C	D	E		20	A	B	C	D	E							
24	A	B	C	D	E		25	A	B	C	D	E							
29	A	B	C	D	E		30	A	B	C	D	E							
34	A	B	C	D	E		35	A	B	C	D	E							
39	A	B	C	D	E		40	A	B	C	D	E							
Autorrealización					Reconocimiento														
PUNTAJE: 28					PUNTAJE: 39														

Fuente. Este estudio

Figura 7. Gráfico inventario estrategias de motivación. Gerente general



Fuente. Este estudio

3.5.2.1 Análisis de los resultados obtenidos. Gerente general:

- **Logro:** aunque el gerente les permite a sus colaboradores, establecer metas, en muchas ocasiones es inflexible, puesto que sostiene que la gran parte de las decisiones requieren su participación en mayor grado
- **Afiliación:** fomenta la buena convivencia al interior de la organización, puesto que argumenta que el buen clima organizacional favorece el desempeño de cualquier colaborador, a su vez, los incentiva a mejorar el desarrollo de sus actividades, así como también mantener una actitud positiva hacia el logro de las metas.
- **Poder:** Aunque considera al talento humano un factor importante en la empresa, no les delega la suficiente autonomía y autoridad sobre sus funciones y decisiones con respecto a su cargo y a la empresa, enfocándose siempre al control riguroso y no a un seguimiento y coordinación.
- **Autorrealización:** considera que las funciones de la organización además de ser delegadas, deben ser vigiladas y requieren de conocimientos previos para su desarrollo.
- **Reconocimiento:** este líder, se enfoca en el reconocimiento salarial lo que motiva a algunos colaboradores, sin embargo, deja de lado los elogios y el

reconocimiento de los buenos resultados de éstos, lo cual puede ocasionar desmotivación en algunos colaboradores.

3.6 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – M – 09

El formato No. 01 – M – 09 correspondiente a **QUE LO MOTIVA A USTED**, se aplicó a doce cargos operativos, los cuales son:

- Secretaria: Grace Arciniegas Benavides.
- Contador: Reynaldo Sánchez.
- Mensajero: Joe Vivas.
- Servicios generales: Adila Santana.
- Operadores: Romoaldo Asprilla Mena, Idamar torres.
- Conductores: Hair Caicedo, Gustavo Casanova, Leonardo Angulo, José Rosero, Fernando Gonzáles.
- Asistente tareas varias área operativa: Víctor Gutiérrez

Este formato tiene como objetivo, determinar las necesidades dominantes de los colaboradores de la empresa Materiales Tumaco y por ende determinar su grado de motivación frente al respecto.

Es de vital importancia que el grado de motivación de los colaboradores se encuentre en un alto nivel, ya que esto se ve reflejado en el desempeño de los mismos, y también en el beneficio de la empresa. Es necesario implementar mecanismos, planes y programas de motivación que permitan desarrollar al colaborador como individuo, además de comprometerlo con la organización y desarrollar su sentido de pertenencia, para que de esta manera, contribuya eficaz y eficientemente a la consecución de los objetivos de la empresa.

En el formato se establecen tres factores, los cuales, se constituyen como necesidades dominantes que influyen en la motivación del colaborador, a saber:

3.6.1 Logro:

- Mejorar el desempeño
- Alcanzar objetivos
- Análisis de logros
- Establecimiento de metas realistas

- Satisfacción en el alcance de objetivos

3.6.2 Poder:

- Disfruta el competir y ganar
- Asume responsabilidades
- Defiende puntos de vista
- Control

3.6.3 Afiliación:

- Espíritu de compañerismo
- Se esfuerza por agradar a los demás
- Relaciones estrechas con compañeros
- Necesidad de integración
- Espíritu de Trabajo en Equipo

Este formato fue aplicado a los cargos operativos, con el fin de determinar, un análisis estructurado frente a los factores que motivan a los colaboradores en la organización.

3.6.4 Resultados obtenidos de la aplicación formato: que lo motiva a usted.

Cargos operativos. Para la tabulación de la información obtenida con la aplicación del formato "Qué lo motiva a usted", se tomó el total de los resultados de cada colaborador por cada necesidad dominante, haciendo una sumatoria global de las mismas y así obtener un resultado a nivel organizacional por cada componente.

De esta manera se determina la necesidad dominante que influye en mayor grado en la motivación. A continuación se presenta los resultados:

Cuadro 7. Hoja de respuestas qué lo motiva a usted. Cargos operativos

NECESIDADES DOMINANTES			
# PERSONAS	LOGRO	PODER	AFILIACIÓN
1	16	22	18
2	19	15	22
3	20	21	21
4	21	22	26
5	21	22	21
6	17	15	16
7	21	20	19
8	16	21	20
9	21	20	20
10	18	21	19
11	20	20	18
12	24	21	19
TOTAL	234	240	239

Fuente. Este estudio

Figura 8. Gráfico qué lo motiva a usted. Cargos operativos



Fuente. Este estudio

3.6.4.1 Análisis de los resultados obtenidos. Cargos operativos. Como se observa en la gráfica anterior, el poder representa para los colaboradores de Materiales Tumaco un alto factor de motivación, es decir se motivan por asumir grandes responsabilidades, ser competitivos, defender sus puntos de vistas, monitoreo constante, manejar grandes equipos de trabajo, siempre tener el mando, además de que tienen la convicción de desempeñarse bien en su puesto de trabajo, lo que beneficia a la empresa, ya que los colaboradores se ven comprometidos a ejecutar bien sus funciones y a alcanzar los objetivos.

En la gráfica se observa de igual manera, que los colaboradores se motivan por la necesidad de afiliación, lo cual significa que la integración y el trabajo en equipo son aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos, lo que conlleva a proporcionar un ambiente organizacional armonioso, ya que existe un espíritu de compañerismo y relaciones interpersonales agradables.

Lo que influya en la motivación de los colaboradores, debe conocerse al máximo por la gerencia, y esta debe comprometerse, a motivar continuamente a sus colaboradores y por ende alcanzar la satisfacción tanto de sus clientes internos, como la de sus clientes externos.

3.7 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – TD – 01

El formato No. 01 – TD – 01 correspondiente a **TOMA DE DECISIONES**, se aplicó a dos cargos gerenciales, los cuales son:

- Gerente general – coordinador operativo: Jesús Humberto Arciniegas
- Coordinadora administrativa: Jenny de Jesús arroyo García

Dicho formato, tiene como objetivo determinar en qué grado se encuentra la habilidad de los jefes de la organización para tomar decisiones. Para interpretar el puntaje obtenido, se debe tener en cuenta la siguiente escala:

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 está teniendo serios problemas al tomar decisiones

A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada persona entrevistada.

3.7.1 Resultados obtenidos de la aplicación formato toma de decisiones. Coordinadora administrativa:

Cuadro 8. Hoja de respuestas toma de decisiones. Coordinadora administrativa

HOJA DE RESPUESTAS																	
Preg No.	1	2	3	4	5	Preg No.	1	2	3	4	5	Preg No.	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	E	D	C	B	A	22	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E	13	E	D	C	B	A	23	A	B	C	D	E
4	E	D	C	B	A	14	E	D	C	B	A	24	A	B	C	D	E
5	E	D	C	B	A	15	E	D	C	B	A	25	E	D	C	B	A
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	E	D	C	B	A	18	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
9	E	D	C	B	A	19	A	B	C	D	E	29	E	D	C	B	A
10	E	D	C	B	A	20	A	B	C	D	E	30	E	D	C	B	A
TOTAL: 110																	

Fuente. Este estudio

3.7.1.1 Análisis resultados obtenidos; Coordinadora administrativa. Como se mencionó anteriormente, el formato de toma de decisiones, permite analizar la habilidad que los líderes tienen para tomar decisiones, así como, la capacidad de fomentar un ambiente laboral autónomo en el cual tanto líderes, como colaboradores posean la facultad de tomar decisiones de acuerdo con el nivel de su cargo.

La experiencia y la trayectoria de la coordinadora administrativa en Materiales Tumaco, le ha permitido desarrollar adecuadamente la habilidad para tomar decisiones lo cual ha influido de manera positiva en la organización. Sin embargo, debe esforzarse por brindar mayor confianza a sus colaboradores con respecto a las decisiones rutinarias que ellos deben tomar frente a su cargo, propiciando así, un ambiente de autonomía, en el cual se desarrollen gradualmente las habilidades de tomar decisiones en los colaboradores.

En síntesis, Jenny Arroyo es un tomador de decisiones aceptable, por tanto requiere mejorar.

3.7.2 Resultados obtenidos de la aplicación formato: toma de decisiones. Gerente general:

Cuadro 9. Hoja de respuestas toma de decisiones: gerente general

HOJA DE RESPUESTAS																	
Preg No.	1	2	3	4	5	Preg No.	1	2	3	4	5	Preg No.	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	E	D	C	B	A	22	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E	13	E	D	C	B	A	23	A	B	C	D	E
4	E	D	C	B	A	14	E	D	C	B	A	24	A	B	C	D	E
5	E	D	C	B	A	15	E	D	C	B	A	25	E	D	C	B	A
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	E	D	C	B	A	18	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
9	E	D	C	B	A	19	A	B	C	D	E	29	E	D	C	B	A
10	E	D	C	B	A	20	A	B	C	D	E	30	E	D	C	B	A
TOTAL: 107																	

Fuente. Este estudio

3.7.2.1 Análisis resultados obtenidos. Gerente general. El gerente por su parte, aunque tiene una calificación aceptable, requiere esforzarse por obtener conocimientos más estructurados, que le faciliten su labor como líder dentro de la organización debido a que su función no es solo tomar decisiones, sino también debe velar porque ésta se mantenga bien posicionada en su sector.

Por lo anterior, el gerente debe brindar más autonomía a sus colaboradores, fomentando así, el desarrollo de las habilidades decisivas y certeras de cada uno de ellos, en la ejecución y desempeño de sus actividades.

Cabe resaltar que este aspecto permite evaluar a su vez el grado de madurez del líder, como respuesta a su experiencia, ya que ayuda al desarrollo de las habilidades gerenciales, para que su papel día a día se proyecte con mejor imagen frente a su equipo, y de esta forma se logre una aceptación de sus decisiones y el desarrollo adecuado de las mismas.

En síntesis, Humberto Arciniegas es un tomador de decisiones aceptable, por tanto requiere mejorar.

3.8 APLICACIÓN: FORMATO No. 01 – TE – 08

El formato No. 01 – TE – 08 correspondiente a **AUTOPERCEPCION (TRABAJO EN EQUIPO)**, se aplicó a catorce cargos: dos cargos gerenciales y doce cargos operativos, los cuales son:

- Gerente general – Coord. operativo: Jesús Humberto Arciniegas
- Coordinadora Administrativa: Jenny de Jesús arroyo García
- Secretaria: Grace Arciniegas Benavides.
- Contador: Reynaldo Sánchez.
- Mensajero: Joe Vivas.
- Servicios generales: Adila Santana.
- Operadores: Romoaldo Asprilla Mena, Idamar torres.
- Conductores: Hair Caicedo, Gustavo Casanova, Leonardo Angulo, José Rosero, Fernando Gonzáles.
- Asistente tareas varias área operativa: Víctor Gutiérrez

En dicho formato se evaluaron factores relevantes para identificar el comportamiento de los colaboradores en sus equipos de trabajo, lo cual influye en los logros de los objetivos tanto individuales, como grupales, y en el clima organizacional.

Los resultados de este formato indican a la empresa, los papeles claves de un equipo y la forma en que cada miembro puede aportar, de acuerdo con dichos papeles claves, a saber:

E= ejecutor:

- Estable y controlado
- Eficiente y sistemático
- Clarifica objetivos
- Define tareas y papeles
- Con estructura y claridad
- Perseverancia en el logro de objetivos
- Puede ser inflexible
- Limita la creatividad

M= moderador:

- Estable y controlado
- Dominante
- Administra el proceso
- Líder social
- Habilidades interpersonales
- Focaliza hacia los objetivos
- Busca que el equipo marche hacia adelante
- Puede ser mandón
- Efectivo estilo de Liderazgo

G= gestor:

- Impulsivo e impaciente
- Pensamiento lógico y claro
- Dinámico, competitivo
- Orienta el esfuerzo del equipo hacia el logro
- Líder de tareas
- Indica las formas de hacer las cosas
- Provee energía
- Corta las ideas de los demás
- Asume la autoridad cuando no es de él

IN= innovador:

- Intelectual, introvertido
- Provee ideas originales
- Interesado en asuntos claves
- Puede ser muy crítico
- Formulación de nuevas ideas
- Identificación de nuevos enfoques
- Aparecer como el experto en todo
- Persiste cuando las ideas son refutadas
- Estimula la discusión en grupo

R= relacionista:

- Positivo y entusiasta
- Comunicador externo
- Improvisador
- Vendedor de equipos
- Habilidades interpersonales

- Exploración de oportunidades externas
- Puede perder el interés por presión

EV= evaluador:

- Serio
- Critico
- Prefiere el enfoque metódico
- Analista constructivo
- Evaluador objetivo
- Asegura que nada se pase por alto
- Estimula las ideas
- Compite con miembros del equipo

C= colaborador:

- Poco dominante
- Sensitivo a las necesidades de otros
- Leal a los demás
- Comunicador interno
- Integra las ideas de los demás
- Alienta la moral del equipo
- Promueve el espíritu de equipo
- Da ejemplo
- Podría ser poco valorado por el equipo
- Puede ser absorbido por la competencia

I= inspector:

- Preocupado por las tareas potenciales
- Sentido de urgencia
- Provee el orden
- Brinda atención detallada
- Completa los cronogramas
- Chequea y revisa los resultados
- Incrementan los estándares de desempeño del equipo
- Critica destructiva
- Baja moral del equipo excesiva preocupación
- Puede ser efectivo en situaciones de presión

Para la ejecución de este formato, se tomó una muestra de catorce personas, teniendo en cuenta cargos gerenciales y operativos, con el fin de determinar, un análisis estructurado frente al papel y función en equipo que existe en la empresa.

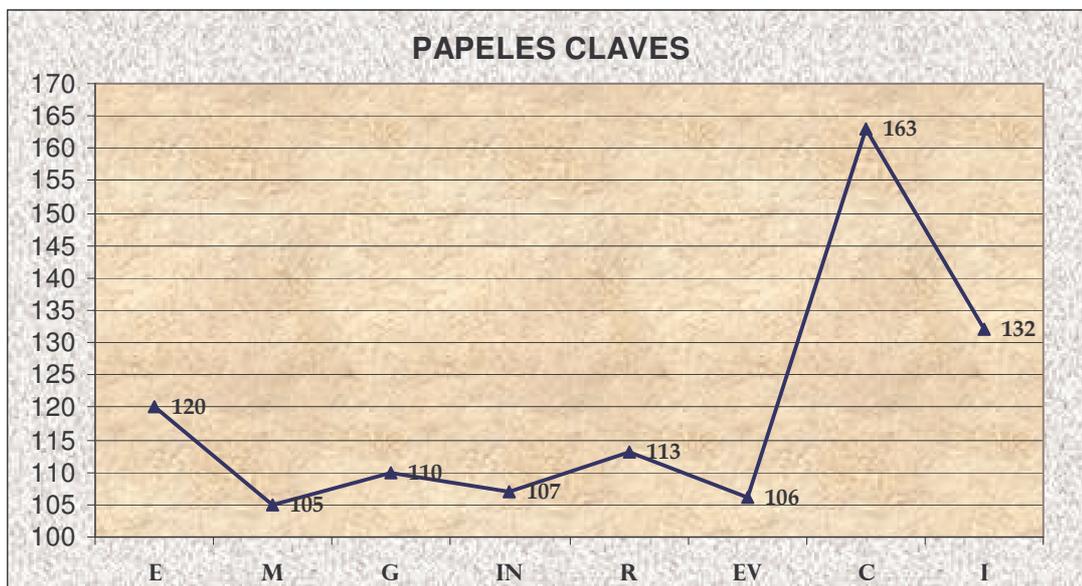
3.8.1 Resultados obtenidos aplicación formato: autopercepción. Cargos gerenciales y cargos operativos. Para la tabulación de los resultados, se tuvo en cuenta las respuestas individuales, totalizándose por cada papel clave, y así determinar el puntaje predominante que influye en el equipo de trabajo y la organización. A continuación se presenta la respectiva tabulación:

Cuadro 10. Hoja de respuestas autopercepción. Cargos gerenciales y cargos operativos

PAPELES CLAVES								
# PERSONAS	E	M	G	IN	R	EV	C	I
1	7	5	16	4	8	10	10	10
2	9	8	7	7	8	2	15	14
3	2	8	5	12	13	7	7	6
4	10	16	11	6	4	11	7	5
5	17	7	10	4	12	6	5	8
6	4	5	6	14	13	6	7	14
7	7	6	5	8	8	8	17	11
8	9	17	5	3	9	7	14	7
9	13	12	7	5	5	1	11	18
10	5	6	11	7	2	11	17	11
11	11	1	10	8	3	8	13	6
12	12	2	5	5	5	4	21	15
13	6	9	8	13	5	16	7	3
14	8	3	4	11	18	9	12	4
TOTAL	120	105	110	107	113	106	163	132

Fuente. Este estudio

Figura 9. Gráfico autopercepción. Cargos gerenciales y cargos operativos



Fuente. Este estudio

3.8.1.1 Análisis resultados obtenidos formato autopercepción: cargos gerenciales y cargos operativos. De acuerdo con la gráfica, el puntaje más alto de la empresa a nivel general, es el papel de colaborador, seguido del papel de inspector; de lo anterior se puede analizar, que el equipo de trabajo de la empresa Materiales Tumaco, posee espíritu de ayuda mutua, son personas leales, que dan ejemplo, ofrecen sugerencias, y son sensitivos a las necesidades de los demás, sin embargo el extremo de aplicar este papel, podría conllevar a muchos riesgos como, el ser poco valorado por los demás miembros del equipo. En cuanto al papel de inspector, los miembros de Materiales Tumaco, se caracterizan por ser introvertidos, tienen sentido del orden, cumple a tiempo con lo propuesto, se preocupan por realizar un seguimiento efectivo, por medio de estándares de desempeño de equipo, y se defienden bajo situaciones de presión, aunque, el exceso de este papel, tiene como aspecto negativo la crítica destructiva, lo que puede alterar y subestimar las habilidades del equipo.

También se puede analizar, que el papel de moderador, tiene el puntaje más bajo, lo cual quiere decir, que los colaboradores de Materiales Tumaco, no tienen la iniciativa para formar equipos, ya sea debido al bajo grado de desarrollo de ésta habilidad y también al límite que impone el gerente, en cuanto a tomar decisiones por si solos, lo que no permite tomar iniciativas. Es necesario resaltar que los papeles dentro de un equipo deben manejarse con precaución y en igual medida, teniendo en cuenta que para cada situación se puede aplicar un papel diferente de forma productiva y que contribuya al mejoramiento del equipo y por ende al logro de los objetivos.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE MATERIALES TUMACO

De acuerdo con el diagnóstico de habilidades gerenciales realizado a la empresa Materiales Tumaco, se detectó que existen algunas falencias en la aplicación de las mismas y que existe un desconocimiento teórico (se maneja un conocimiento empírico), por parte del personal de dicha empresa.

Por lo anterior, es necesario, que el gerente de la empresa en mención, cree condiciones estratégicas para fomentar el desarrollo de las habilidades gerenciales de su organización, tales como: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones, y por consiguiente impulsar el crecimiento individual y organizacional de su empresa. De esta manera, se logra mejorar la facultad para responder a las exigencias del entorno, se logra una adaptación efectiva al cambio y se fomenta una cultura caracterizada por promover un aprendizaje continuo y favorable de los colaboradores.

Las habilidades gerenciales, entendidas como un conjunto de capacidades, destrezas, actitudes y conocimientos que deben poseer gerentes y colaboradores para desempeñarse efectivamente dentro y fuera de la organización, permiten además, generar un comportamiento hacia el mejoramiento continuo y un compromiso mayor hacia la competitividad y diferenciación. Esto exige, que la gerencia debe capacitar constantemente a su personal y por ende actualizar a la organización, frente a los diferentes cambios que se presentan en el entorno.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, se presenta a continuación, la propuesta de mejoramiento de las habilidades gerenciales de Materiales Tumaco, con el fin de mejorar las competencias técnicas, humanas y conceptuales del personal y de la organización en general.

La propuesta de mejoramiento, se fundamenta en un plan de capacitación de habilidades gerenciales de la empresa objeto de estudio; dicha capacitación tiene como objetivo, que el personal de Materiales Tumaco, adquiera el conocimiento teórico de las mismas y por ende brindar las pautas para su desarrollo y aplicación en la organización.

Posterior al plan de capacitación, se propone un plan de acción, con el fin de que el gerente ponga en marcha acciones específicas, para fomentar la aplicación y desarrollo de dichas habilidades.

En síntesis, se propone que al ejecutarse la capacitación (fuente de conocimiento), el gerente ponga en marcha acciones, con el fin de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, en conjunto con sus colaboradores.

4.1 PLAN DE CAPACITACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES EN LA EMPRESA MATERIALES TUMACO

Como resultado del diagnóstico realizado en la empresa Materiales Tumaco, se diseñó una propuesta de capacitación para el área administrativa y operativa, dirigida a todo el personal, que comprende un curso acerca del manejo y desarrollo de las siguientes habilidades gerenciales: liderazgo, poder, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación.

Dicha capacitación se ejecutará a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, quien será el ente mediador para llevar a cabo el plan propuesto.

4.1.1 Actividad de la empresa. Materiales Tumaco es una empresa dedicada a la extracción y comercialización de material de río y alquiler de maquinaria pesada, la cual se encuentra localizada en el municipio de Tumaco – Nariño con una sede operativa ubicada en la zona rural y una sede administrativa en la zona urbana. Esta empresa se encuentra operando desde el año 1998.

4.1.2 ¿En qué se va a capacitar? Se realizará la capacitación en HABILIDADES GERENCIALES, a través de los siguientes cursos:

Curso: manejo, desarrollo y aplicación del liderazgo y poder.

Curso: manejo, desarrollo y aplicación de la motivación.

Curso: manejo, desarrollo y aplicación de la comunicación.

Curso: manejo, desarrollo y aplicación del trabajo en equipo.

Curso: manejo, desarrollo y aplicación de la toma de decisiones.

4.1.3 Justificación. Teniendo en cuenta que el talento humano es el motor y vida de una organización, el cual permite lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas, es necesario que se les brinde todas las herramientas indispensables para que crezcan tanto a nivel personal como laboral.

Esto implica que las organizaciones competitivas logren el bienestar de su personal, proporcionándoles los recursos físicos para el desempeño de sus funciones, de igual manera, deben lograr su satisfacción, a través de un eficiente liderazgo y una eficiente motivación, lo que implica a su vez, el desarrollo de estrategias novedosas para que el personal se sienta satisfecho en su puesto de trabajo. De allí, radica la importancia de que exista un fortalecimiento de las habilidades gerenciales, como factor clave de éxito en el desempeño de las funciones de la organización.

Un personal eficazmente liderado, motivado, con sinergia para trabajar en equipo, en el cual exista una comunicación efectiva y toma de decisiones de manera asertiva, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir fuerzas

internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial para lograr el éxito organizacional.

Es por ello, que Materiales Tumaco debe actualizarse continuamente en cuanto a las nuevas herramientas administrativas, de igual manera, debe constituirse como empresa líder, impulsando el crecimiento de sus colaboradores, a través de un plan de capacitación de habilidades gerenciales, para fomentar un alto grado de conocimiento, sensibilización y aplicación frente a las mismas.

4.1.4 Alcance. El plan de capacitación de HABILIDADES GERENCIALES está dirigido a los cargos administrativos y operativos de la empresa, de la siguiente manera:

- Curso: manejo, desarrollo y aplicación del liderazgo y poder. Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- Curso: manejo, desarrollo y aplicación de la motivación. Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- Curso: manejo, desarrollo y aplicación de la comunicación. Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- Curso: manejo, desarrollo y aplicación del trabajo en equipo. Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- Curso: manejo, desarrollo y aplicación de la toma de decisiones. Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.

4.1.5 Fines. Debido a que el plan de capacitación impulsa la efectividad del personal, es de resaltar que ésta contribuye a:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores, así como, elevar el interés por la ejecución de las actividades.

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, por consiguiente elevar la moral de trabajo.
- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejora y actualización de conocimientos de los colaboradores, y por ende, fomentar un clima laboral de aprendizaje continuo.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo y la calidad.
- Contribuir al desarrollo de las competencias de los colaboradores.

4.1.6 Objetivos:

4.1.6.1 Objetivo general. Promover el conocimiento, desarrollo y aplicación de las habilidades gerenciales de Materiales Tumaco.

4.1.6.2 Objetivo específicos:

- Mejorar y actualizar conocimientos conceptuales, técnicos y prácticos acerca de las siguientes habilidades gerenciales: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación.
- Desarrollar las diferentes temáticas con respecto al curso de habilidades gerenciales.

4.1.7 Meta. Capacitar al 100% del personal de la empresa Materiales Tumaco.

4.1.8 Indicadores:

Cuadro 11. Indicadores de gestión. Plan de capacitación

¿Qué se debe medir?	¿Cómo se debe medir?	¿Por qué se debe medir?	¿Quién debe medir?	¿Cuándo se debe medir?
Nivel de participación	Número de colaboradores asistentes / total colaboradores	Porque se debe analizar el compromiso del personal y de la empresa en el fortalecimiento del aprendizaje	El gerente	Al finalizar el plan de capacitación
Nivel de eficiencia del aprendizaje	Número de colaboradores que aprobaron el curso / total colaboradores	Porque se debe conocer la aceptación del plan de capacitación	El gerente	Al finalizar el plan de capacitación
Nivel de satisfacción de los participantes	Nivel de satisfacción de los participantes según las encuestas aplicadas	Porque es pertinente determinar la acogida del plan de capacitación	El gerente	Al finalizar el plan de capacitación
Eficiencia de la capacitación	Recursos utilizados/recursos programados	Porque es necesario identificar el nivel de cumplimiento de lo programado	El gerente	Al finalizar el plan de capacitación
Efectividad de la capacitación	Nº de horas de capacitación ejecutadas/ Nº de horas de capacitación programadas	Porque se mide el grado de efectividad frente al recurso tiempo	El gerente	Al finalizar el plan de capacitación

Fuente. Este estudio

4.1.9 Estrategias. Las estrategias a emplear para lograr la aceptación y satisfacción de los colaboradores frente al plan de capacitación, son las siguientes:

- Se realizará un reconocimiento público a los participantes más destacados en la participación de los cursos de capacitación. (aplica sólo si asisten a todos los encuentros)
- Se otorgará a todos los participantes un pequeño obsequio como recordatorio de la capacitación.
- Se otorgará diploma a los participantes que aprueben el curso.

4.1.10 Metodología. La metodología a seguir, para llevar a cabo la capacitación de habilidades gerenciales, es:

- Presentación de casos prácticos
- Conformación de equipos de estudio
- Realización de talleres teórico – prácticos
- Debates y diálogos entre tutor y estudiantes
- Entrega de un folleto a cada participante por cada curso de capacitación
- Discusión abierta

4.1.11 Duración. Cada curso tiene una duración de 10 horas, por consiguiente el plan de capacitación tiene una duración de 60 horas las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 12. Cronograma cursos de capacitación

AÑO 2009			
Mes 1			
Curso de Liderazgo		Curso de Motivación	
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Sábado	Sábado	Sábado	Sábado
Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.
Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.
Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.
Mes 2			
Curso de Comunicación		Curso de Trabajo en equipo	
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Sábado	Sábado	Sábado	Sábado
Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.
Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.
Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.
Mes 3			
Curso de Toma de decisiones		Taller final de aplicación habilidades gerenciales	
Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Sábado	Sábado	Sábado	Sábado
Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.	Hora: 2 - 7 p.m. Inicio: 2 p.m.
Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.	Refrigerio: 4 - 4: 30 p.m.
Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.	Finalización: 7 p.m.

Fuente. Este estudio

Al finalizar cada curso, se otorgará un certificado de aprobación a quienes hayan cumplido con los requisitos y exigencias estipuladas.

4.1.12 Tipos, modalidades y niveles de capacitación. De acuerdo al plan de capacitación de habilidades gerenciales a ejecutar en Materiales Tumaco, se establece un tipo de capacitación correctiva, la cual está orientada a solucionar problemas y falencias en el desempeño, con respecto al manejo y desarrollo de las habilidades gerenciales. De igual manera, se establece un tipo de capacitación de desarrollo profesional, la cual se orienta mantener o elevar la productividad del personal, a la vez que los prepara para un futuro.

La modalidad de capacitación, es la actualización y la formación puesto que su propósito es impartir conocimientos fundamentales orientados a proporcionar una visión general y amplia con respecto a la aplicación de las habilidades gerenciales.

El nivel de la capacitación es intermedio, puesto que se pretende profundizar conocimientos y experiencias frente al tema en cuestión. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación. “¹¹

4.1.13 Lugar. La capacitación se realizará en las instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ubicado en la ciudad de Tumaco diagonal al Parque Colón.

4.1.14 Acciones a desarrollar. Las acciones a desarrollar se enmarcan en el contenido y la metodología a ejecutar en el curso de habilidades gerenciales ofrecido a todo el personal de la empresa Materiales Tumaco. Teniendo en cuenta que las habilidades gerenciales objeto de estudio son: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación, se ejecutará por curso, los cuales serán dirigidos de acuerdo a los tipos de cargos: administrativos y operativos.

A continuación se presentará el contenido y la metodología de cada un de los cursos.

4.1.15 Habilidades gerenciales:

4.1.15.1 Curso: Manejo, desarrollo y aplicación del liderazgo y poder

- ✓ **Objetivo:** Proporcionar herramientas estratégicas para fomentar la formación de líderes efectivos y el manejo del poder en la organización.
- ✓ **¿A quien va dirigido?:** A cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- ✓ **Duración:** 10 horas desarrolladas en dos semanas

¹¹ Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-modelo_de_un_plan_de_capacitacion/15947-56

✓ **Contenido:**

- ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué es el poder?
- El poder y el liderazgo
- Características que definen a los líderes efectivos
- Manejo del poder en la organización
- Tomando la iniciativa. Mentalidad orientada a la solución de problemas
- Pautas para la aplicación y desarrollo del liderazgo y el poder

✓ **Metodología:** Para llevar a cabo la temática de liderazgo, se tendrá en cuenta la siguiente metodología:

- Casos prácticos de estudio
- Talleres de aplicación de conocimiento
- Conversatorios, debates y foros académicos
- Conformación de equipos de trabajo
- Participación activa de los participantes

✓ **Lugar:** Instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ubicado en la ciudad de Tumaco diagonal al Parque Colón.

4.1.15.2 Curso: Manejo, desarrollo y aplicación de la motivación

✓ **Objetivo:** Fomentar e impulsar la habilidad de motivación, como mecanismo para la consecución de objetivos propuestos.

✓ **¿A quien va dirigido?:** A cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.

✓ **Duración:** 10 horas académicas desarrolladas en 2 fines de semana.

✓ **Contenido:**

- ¿Qué es la motivación?
- Teorías y factores de motivación
- La motivación en la organización
- Aspectos claves del ciclo motivacional

✓ **Metodología:** Para llevar a cabo la temática de motivación, se tendrá en cuenta la siguiente metodología:

- Casos prácticos de estudio
- Talleres de aplicación de conocimiento

- Conversatorios, debates y foros académicos
 - Conformación de equipos de trabajo
 - Participación activa de los participantes
- ✓ **Lugar:** Instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ubicado en la ciudad de Tumaco diagonal al Parque Colón.

4.1.15.3 Curso: Manejo, desarrollo y aplicación de la comunicación:

- ✓ **Objetivo:** Dar a conocer la importancia de una comunicación efectiva como factor fundamental dentro la organización.
- ✓ **¿A quien va dirigido?:** A Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- ✓ **Duración:** 10 horas académicas desarrolladas en 2 fines de semana.
- ✓ **Contenido:**
- ¿Que es la comunicación? Tipos de comunicación
 - El proceso de comunicación
 - Elementos de la comunicación
 - Estrategias y herramientas para lograr una comunicación efectiva
- ✓ **Metodología:** Para llevar a cabo la temática de comunicación, se tendrá en cuenta la siguiente metodología:
- Casos prácticos de estudio
 - Talleres de aplicación de conocimiento
 - Conversatorios, debates y foros académicos
 - Conformación de equipos de trabajo
 - Participación activa de los participantes
- ✓ **Lugar:** Instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ubicado en la ciudad de Tumaco diagonal al Parque Colón.

4.1.15.4 Curso: manejo, desarrollo y aplicación del trabajo en equipo

- ✓ **Objetivo:** Brindar las pautas necesarias para la conformación, coordinación y participación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

- ✓ **¿A quien va dirigido?:** A Cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- ✓ **Duración:** 10 horas académicas desarrolladas en 2 fines de semana.
- ✓ **Contenido:**
 - ¿Qué es el trabajo en equipo?
 - Funciones y papeles
 - ¿Como lograr la efectividad de un equipo de trabajo?
 - Planificación y organización del trabajo en equipo
- ✓ **Metodología:** Para llevar a cabo la temática de trabajo en equipo, se tendrá en cuenta la siguiente metodología:
 - Casos prácticos de estudio
 - Talleres de aplicación de conocimiento
 - Conversatorios, debates y foros académicos
 - Conformación de equipos de trabajo
 - Participación activa de los participantes
- ✓ **Lugar:** Instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ubicado en la ciudad de Tumaco diagonal al Parque Colón.

4.1.15.5 Curso: manejo, desarrollo y aplicación del trabajo en la toma de decisiones

- ✓ **Objetivo:** Dotar a los participantes de conocimientos y herramientas para una efectiva toma de decisiones en la organización.
- ✓ **¿A quien va dirigido?:** A cargos gerenciales y operativos: Conductores, Operadores, Auxiliar Servicios generales, Mensajero, Contador, Secretaria, Coordinadora administrativa, Gerente general y Asistente tareas varias.
- ✓ **Duración:** 10 horas académicas desarrolladas en 2 fines de semana.
- ✓ **Contenido:**
 - Conceptos Básicos
 - Toma de decisiones individuales vs. Grupales
 - Estilos en la Toma de Decisiones
 - El proceso de la Toma de Decisiones

- ✓ **Metodología.** Para llevar a cabo la temática de toma de decisiones, se tendrá en cuenta la siguiente metodología:
 - Casos prácticos de estudio
 - Talleres de aplicación de conocimiento
 - Conversatorios, debates y foros académicos
 - Conformación de equipos de trabajo
 - Participación activa de los participantes
- ✓ **Lugar.** Instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ubicado en la ciudad de Tumaco diagonal al Parque Colón.

4.1.16 Recursos:

- ✓ **Humanos:** Conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados en las materias a capacitar.

4.1.16.1 Materiales:

- ✓ **Infraestructura:** las actividades de capacitación se desarrollaran en las instalaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual cuenta con un ambiente adecuado y agradable para que se dicten las capacitaciones de manera efectiva.
- ✓ **Mobiliario, equipo y otros:** para que se efectúen las capacitaciones se utilizarán: pizarra, lapiceros, cuadernos, marcadores, equipo multimedia, video beam, parlantes y ventilación adecuada.
- ✓ **Documentos técnicos – educativos:** entre ellos tenemos: certificados de aprobación, material de estudio, planilla de asistencia, materiales didácticos, entre otros.

4.1.16.2 Didácticos:

- a. Proyector de video beam
- b. Computador portátil
- c. Dos parlantes
- d. Pizarra acrílica con plumones
- e. Aula con mesas y sillas
- f. 14 cuadernos 5 materias 40x50 CMS, 14 lapiceros, 14 lápices, 14 borradores y 14 sacapuntas

4.1.17 Financiación. Todos los costos en los que incurre el plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la empresa.

4.1.18 Presupuesto:

Cuadro 13. Presupuesto plan de capacitación

DETALLE	VALOR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
Transporte	\$ 1.000	108	\$ 108.000
Cuaderno 5 materias	\$ 3000	14	\$ 42.000
Lapiceros	\$ 800	14	\$ 11.200
Lápices	\$ 700	14	\$ 9.800
Borradores	\$ 300	14	\$ 4.200
Sacapuntas	\$ 400	14	\$ 5.600
Fotocopias	\$ 2.500	14	\$ 35.000
Folletos	\$ 500	84	\$ 42.000
Refrigerios	\$ 2.500	168	\$ 420.000
Resmas de papel	\$ 11.000	2	\$ 22.000
Recordatorios	\$3000	14	\$42.000
TOTAL			\$ 741.800

Fuente. Este estudio

Es necesario aclarar que los demás recursos a utilizar en la capacitación (video beam, computador portátil y equipo multimedia, pizarra acrílica, marcadores, parlantes, honorarios del tutor, aula de encuentro, ventilación, sillas, mesas, certificados de aprobación, entre otros) son dotados por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

4.1.19 Cronograma:

Cuadro 14. Cronograma de actividades. Plan de capacitación

AÑO 2009												
CURSOS / SEMANA	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Habilidad gerencial: liderazgo	x	x										
Habilidad gerencial: motivación			x	x								
Habilidad gerencial: comunicación					x	x						
Habilidad gerencial: trabajo en equipo							x	x				
Habilidad gerencial: toma de decisiones									x	x		
Taller final de aplicación											x	x

4.1.20 Seguimiento. De acuerdo con el objetivo planteado en el plan de capacitación de habilidades gerenciales de la empresa Tumaco, es necesario establecer un seguimiento a través de indicadores (ver plan de acción), para evaluar el nivel de cumplimiento de dicho objetivo y por ende evaluar el éxito de la capacitación.

Por lo anterior, el gerente, debe promover la aplicación de las habilidades gerenciales en la organización, estableciendo para ello un plan de acción que le permita tanto a él, como a sus colaboradores aplicar lo aprendido.

Se propone entonces, un plan de acción, para promover el desarrollo y la aplicación de las habilidades gerenciales en Materiales Tumaco.

4.1.21 Materiales Tumaco:

Cuadro 15. Plan de acción. Aplicación y desarrollo de habilidades gerenciales

	OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR DE LOGRO	MEDIO DE VERIFICACION	RECURSOS (\$) (Mensual)
LIDERAZGO, MOTIVACION, COMUNICACION, TRABAJO EN EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES	FOMENTAR LA APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES	<p>Por medio de un clima organizacional autónomo, participativo y de confianza.</p> <p>A través de un liderazgo efectivo.</p> <p>Generación de compromiso y sentido de pertenencia.</p> <p>Incentivos salariales y no salariales</p>	Mejorar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales en un 70%	Otorgar poder y autoridad a los colaboradores en la toma de decisiones rutinarias	GERENTE COORDINADORA ADMINISTRATIVA	Permanente	Numero de decisiones acertadas / numero de decisiones tomadas	Levantamiento de actas y registros de todas las actividades realizadas	Papelería: \$100.000
				Realizar talleres de participación y trabajo en equipo para la solución de problemas organizacionales		Trimestral	Numero de talleres realizados / numero de talleres planeados		
				Brindar autonomía a los colaboradores para la conformación de equipos de trabajo		Permanente	Numero de problemas solucionados / total problemas		
				Asignación participativa de un líder para cada equipo de trabajo		Permanente	Numero de equipos conformados/planeados		
				Brindar bonificaciones y reconocimientos por cumplimiento de logros		Permanente	Número de líderes formados/numero de líderes a formar		
				Realizar reuniones periódicas, para retroalimentar los logros obtenidos y los obstáculos presentados en la ejecución de logros		Trimestral	Numero de logros alcanzados / numero de logros propuestos		
				Establecer sistemas de comunicación formal a través de la presentación de informes y registros		Trimestral	Numero de asistentes / total colaboradores		
						Trimestral	Numero de informes y registros realizados		

Fuente. Este estudio

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico de habilidades gerenciales realizado en la empresa Materiales Tumaco, se evidenció lo siguiente:

PODER: el manejo del poder de la empresa Materiales Tumaco se concentra en el gerente general, quien se caracteriza por ser un líder autocrático que en algunas ocasiones comparte su poder sólo con la coordinadora administrativa.

LIDERAZGO: el nivel de liderazgo de la empresa en mención, debe mejorarse, puesto que el estímulo que se les brinda a los colaboradores para guiarlos al cumplimiento de los objetivos se remite al mecanicismo, dejando de lado la motivación y el desarrollo constante de los mismos.

COMUNICACIÓN: los colaboradores de la empresa en mención, tienen disposición para comunicarse claramente entre sí, a utilizar un lenguaje claro, a expresar correctamente el mensaje, a estar atentos y a escuchar y preguntar cuando es necesario, pero en algunas ocasiones, dejan de lado la retroalimentación del mensaje, lo que trae como consecuencias malos entendidos.

MOTIVACIÓN: aunque no existe un programa de motivación formal, en algunas ocasiones los líderes de esta organización, utilizan los reconocimientos salariales a todos sus colaboradores cada fin de año, sin embargo, se debe establecer formalmente acciones que permitan lograr un alto sentido de pertenencia y un alto nivel de desempeño de los colaboradores. Se debe manejar incentivos no salariales como elogios y reconocimiento público.

TOMA DE DECISIONES: esta habilidad se encuentra muy centralizada en el gerente de la organización, quien toma decisiones certeras, pero no fomenta un clima de participación en sus colaboradores en el cual puedan aportar beneficios desde otra perspectiva. Lo anterior, ocasiona bajo sentido de pertenencia y en muchas ocasiones desacuerdos y bajo desempeño.

TRABAJO EN EQUIPO: los colaboradores de esta organización, tienen desarrollados los papeles para trabajar en equipo, es decir, tienen la disponibilidad para relacionarse con sus compañeros y lograr los objetivos en conjunto, sin embargo, el gerente aún no establece mecanismos de desarrollo grupal, que permitan a sus colaboradores unirse y conformar equipos para encaminar su esfuerzo hacia los objetivos colectivamente.

Es por ello que se propone el plan de capacitación sobre habilidades gerenciales el cual tiene como objetivo fomentar el desarrollo, manejo y aplicación de las mismas, para lograr el crecimiento individual y organizacional de la empresa.

6. RECOMENDACIONES

Es pertinente que Materiales Tumaco, consolide el mejoramiento continuo de la organización a través de su personal, el cual se constituye como la base fundamental de la organización. Es por ello, que la capacitación a sus colaboradores debe ser constante y enfocada al desarrollo personal, para promover así, acciones dirigidas al éxito personal y empresarial.

Desde esta perspectiva, el gerente debe fomentar estrategias de participación y mecanismos de motivación, que le permitan liderar a su personal eficazmente. Se recomienda entonces, lo siguiente:

Realizar actividades que mejoren y promuevan un liderazgo efectivo, y por ende fomentar que el poder, se maneje con el grado de autoridad establecido y no como una imposición del gerente.

Promover el trabajo en equipo, a través de la delegación de tareas grupales, que le permitan a los colaboradores coordinar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de éstas, de igual manera, es necesario, que por cada equipo conformado, se nombre un líder para que esté al frente de los intereses individuales y organizacionales; lo anterior, debe realizarse a través de reuniones entre todos los colaboradores, para que éstos establezcan sus intereses comunes y se conformen en equipos de acuerdo a su labor.

Retroalimentar la información transmitida, para evitar la comunicación ineficaz y las consecuencias de la misma.

Propiciar un excelente clima organizacional, a través de un liderazgo participativo que construya y fomente confianza en los colaboradores.

Fomentar la toma de decisiones, brindando autonomía y participación a todos los colaboradores tanto a nivel funcional, como a nivel global

Elogiar y reconocer en público el buen desempeño del personal, para impulsar y motivar a sus colaboradores al buen desempeño y al mejoramiento continuo.

El gerente debe propiciar un ambiente de cambio continuo, para lograr adaptarse a las exigencias del entorno, con el fin de constituir su empresa como una organización líder y competitiva en el sector en el que se desenvuelve, a través de un aprendizaje continuo.

BIBLIOGRAFÍA

BOHLANDER. G, SNELL. S. y SHERMAN. Administración de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Thomson Learning, 2001. 155 p.

PAIN, Abraham. Cómo evaluar las acciones de capacitación. Buenos Aires: Editorial Granica. 1993. 300 p.

KIRKPATRICK. D. Evaluación de Acciones Formativas: Los cuatro niveles. Barcelona: Editorial Training Club/Gestión 2000/Epise, 1999. 140 p.

CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1995. 180 p.

_____. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1999. 120 p.

CASTILLO, Elmer Yeroy, y MENESES, Marisol Esperanza. Diseño de un Plan de Capacitación para los funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Pasto. Editorial Unariño, Pasto 2001. 320 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.aulafacil.com

www.cybertesis.net

www.elprisma.com

www.gestiopolis.com

www.leonismoargentino.com.ar

www.monografias.com

www.sectorfitness.com

ANEXOS

ANEXO A. Instrumento de investigación: inventario sobre los tipos de poder. Actividad No. 01 – I – 07

HABILIDADES GERENCIALES
LIDERAZGO

ACTIVIDAD NO. 01 -L -07

TÍTULO: INVENTARIO SOBRE LOS TIPOS DE PODER

TIPO: AUTODIAGNÓSTICO



	DESCRIPCIÓN
Tiempo estimado:	30'. Actividad presencial
Participantes:	Alumnos, en forma individual
Lugar:	Salón de clases
Requisitos:	Ninguno
Material:	Inventario sobre los tipos de poder
Elementos de apoyo :	Ninguno

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR

- a. Lea las instrucciones, y diligencie el formulario de inventario de tipos de poder
- b. Traslade las escogencias a la hoja de respuestas, teniendo cuidado de 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.
- c. Obtenga el puntaje en cada dimensión evaluada. Para ello, cada letra asume el valor (1,2,3,4,5) que se encuentra en el encabezamiento de las columnas. Ej: si señaló A en la pregunta No. 1, vale 1 punto; si en la pregunta No. 2 contestó E, vale 5. Para obtener el puntaje de cada dimensión, sume los puntos obtenidos en forma vertical. Ej: Para posición o legítimo, sume los puntos obtenidos en las preguntas 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36. Coloque el resultado en la línea correspondiente.
- d. Traslade los puntajes a la gráfica, con el fin de obtener el perfil. Para ello, ubique en la escala de la izquierda el puntaje obtenido en cada dimensión, y haga una marca en el renglón correspondiente. Luego, una los puntos para hacer la gráfica.
- e. Interprete los puntajes obtenidos en cada dimensión, de acuerdo con la siguiente escala:
35 -40 Alto puntaje
29 -34 Puntaje bueno, pero puede incrementarse
23- 28 Puntaje deficiente
- f. Analice sus fortalezas y debilidades, y precise dónde se ubican: en el poder organizacional o en el personal, y cómo afectan su gestión gerencial.
- g. Comparta con sus compañeros de grupo y, después identifique las estrategias para mejorar sus fuentes de poder.

CONTINUA ➤

51



CONTINUACIÓN

INVENTARIO SOBRE LOS TIPOS DE PODER

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

Trate de ser lo más objetivo posible, porque los resultados servirán para incrementar su propio aprendizaje; los puntajes obtenidos son para su retroalimentación, no para ser discutidos en público.

Evite, en lo posible, ubicarse en las posiciones intermedias. Contesté todas las preguntas.

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

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASINUNCA	OCASIONALMENTE	OSI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Tengo total acceso a las personas que toman las decisiones más 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 está 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, porque tengo carisma, liderazgo natural.					
6. Recibo información acerca de los cambios de políticas, y procedimientos, antes de estar formalizadas.					

HABILIDADES GERENCIALES
LIDERAZGO

CONTINUACIÓN

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASINUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
8. Decido qué tipo de sanciones deben 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 grupo 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 o Sociales), para reconocer los logros de mis colaboradores.					
18. Puedo decidir a quién 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 desarrollarse dentro de la organización.					

CONTINUA

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES

CONTINUACIÓN >>

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23. La opinión negativa que tengo sobre un empleado, 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 mis simpatía o habilidades sociales.					
26. Participo activamente en las decisiones de importancia e impacto para la compañía.					
27. Por mi intermedio, la gente a mi cargo puede tener acceso a la información clave o a personas importantes.					
28. Mi criterio para establecer acciones correctivas sobre mi gente, es respetado y respaldado.					
29. Soy consultado por personas de otras áreas, en temas que domino.					
30. La gente me obedece, 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 está fuera de mis manos.					
33. Puedo influir, aunque sea indirectamente, para que un mal empleado tenga la sanción que merece.					
34. Tengo la oportunidad de mostrar mis conocimientos, y éstos impactan a los demás.					
35. Tengo dificultad para captar cuáles son las necesidades e intereses de mi gente.					
36. Tengo acceso fácil a información clave.					

HABILIDADES GERENCIALES
LIDERAZGO

CONTINUACIÓN

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASINUNCA	OCCASIONALMENTE	OSI SIEMPRE	SIEMPRE
37. Puedo interceder a favor de mis empleados, cuando tienen problemas.					
38. Puedo lograr que me teman, si lo considero necesario para afianzar mi autoridad.					
39. Siento que no puedo orientar bien a mis colaboradores, por no conocer suficientemente la operación.					
40. Logro los resultados con mi gente, porque me respetan y son leales conmigo.					

CONTINUA

INVENTARIO DE TIPOS DE PODER
HOJA DE RESPUESTAS

Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5	Preg. No.	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E	2	A	B	C	D	E	3	E	D	C	B	A	4	A	B	C	D	E	5	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	7	A	B	C	D	E	8	A	B	C	D	E	9	A	B	C	D	E	10	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	12	A	B	C	D	E	13	A	B	C	D	E	14	E	D	C	B	A	15	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	17	E	D	C	B	A	18	A	B	C	D	E	19	E	D	C	B	A	20	A	B	C	D	E
21	E	D	C	B	A	22	A	B	C	D	E	23	A	B	C	D	E	24	A	B	C	D	E	25	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E
31	E	D	C	B	A	32	E	D	C	B	A	33	A	B	C	D	E	34	A	B	C	D	E	35	E	D	C	B	A
36	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E	39	E	D	C	B	A	40	A	B	C	D	E

Posición o Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Personal o Referente
Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____	Puntaje: _____

CONTINUACIÓN >>

PERFIL DE TIPOS DE PODER

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

ANEXO B. Instrumento de investigación: liderazgo. Actividad No. 01 – LI

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO

Actividad No. 01 – LI

A continuación se presenta una serie de acciones requeridas para que se ejerza un buen liderazgo. Marque de 1 a 5, teniendo en cuenta la siguiente calificación:

1: nunca 2: casi nunca 3: en ocasiones 4: casi siempre 5: siempre

Al terminar el cuestionario se realiza una sumatoria vertical de las calificaciones realizadas para obtener un puntaje total; no olvide la honestidad al realizar la valoración.

Los líderes de su organización:

Fomentan una cultura de cambio Desarrollo permanente	1	2	3	4	5
Tienen visión positiva del Futuro y conocen el entorno	1	2	3	4	5
Comprometen a sus colaboradores Con esa visión del futuro	1	2	3	4	5
Son asesores, guías y buenos compañeros	1	2	3	4	5
Tienen seguridad, control y autoridad	1	2	3	4	5
Influyen de forma positiva	1	2	3	4	5
Son capacitadores y dan apoyo y asistencia a sus Colaboradores	1	2	3	4	5
Forman líderes y propenden al Desarrollo de sus colaboradores	1	2	3	4	5
Buscan reforzar valores para Mejorar la cultura corporativa	1	2	3	4	5

Crean las condiciones para que Las personas se desarrollen	1	2	3	4	5
Mantienen y mejoran el ambiente De trabajo	1	2	3	4	5
Promueven la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Fomentan la innovación y la Creatividad	1	2	3	4	5
Se conocen a sí mismos, tienen Autocontrol	1	2	3	4	5
Fomentan el trabajo en equipo	1	2	3	4	5

PUNTAJE TOTAL

Interprete el puntaje total, de acuerdo con la siguiente escala:

56 – 75: su empresa cuenta con excelentes líderes.

36 – 55: su empresa cuenta con líderes aceptables, pero pueden mejorar.

21 – 35: su empresa cuenta con deficientes líderes.

0 – 20: su empresa, se encuentra en una situación crítica.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

TELÉFONO DE LA EMPRESA: _____

ANEXO C. Instrumento de investigación: inventario de habilidades comunicativas. Actividad No. 01 – C – 03

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES



ACTIVIDAD NO. 01 -C -03

TÍTULO: INVENTARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

TIPO: AUTODIAGNÓSTICO

	DESCRIPCIÓN
Tiempo estimado:	30'. Puede hacerse en forma no presencial.
Participantes:	Alumnos, en forma individual
Lugar:	Salón de clases
Requisitos :	Ninguno
Material:	Inventario sobre habilidades comunicativas

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR

- a. Lea las instrucciones y diligencie el inventario sobre habilidades comunicativas, que se encuentra a continuación.
- b. Elabore el perfil, e identifique las fortalezas y debilidades.

INVENTARIO SOBRE HABILIDADES COMUNICATIVAS

Este cuestionario tiene, como objetivo, ayudarle a identificar las fortalezas y debilidades, en la forma como usted se comunica.

Sólo usted tendrá conocimiento de los resultados obtenidos. Por ello, procure ser lo más sincero (a) posible. De esta manera contará con información valiosa, para orientar el proceso de mejoramiento en esta habilidad.

Ubique las respuestas dentro de las siguientes alternativas. Coloque una X en la casilla 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 describe un comportamiento típico en usted: lo hace o le ocurre siempre.

Este inventario está dividido en 6 secciones. Al finalizar cada una de ellas, totalice los puntos obtenidos (Ejemplo: 4+3+4+1...etc.) y traslade este puntaje al 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 1a. columna donde dice "Disposición", y así sucesivamente. Después, trace una línea para unir las diferentes marcas.

A. Disposición

	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 empleados.					
2. La gente puede hablar conmigo cuando lo desea.					
3. Visito las diferentes áreas, para tener contacto directo con mis empleados.					
4. Hago reuniones, para mantener informada a mi gente 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 _____

CONTINUA

B. Escuchar

	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 la 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 y sus sentimientos.					
6. Hago síntesis del mensaje recibido, para verificar si lo comprendí bien.					

TOTAL _____

C. Preguntar

	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 diferentes tipos de preguntas, y sé cuándo utilizarlas.					
4. Utilizo preguntas para estimular la generación de ideas, y la solución de problemas.					
5. Al preguntar, busco información tanto de los hechos, como de las opiniones y sentimientos.					
6. Cuando hago preguntas, doy tiempo para la respuesta, y muestro interés en ella.					

TOTAL _____

CONTINUACIÓN

D. Responder

	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 o ingenuas.					
5. Evito dar respuestas incompletas, ambiguas o falsas.					
6. Utilizo un lenguaje claro, sin tecnicismos o extranjerismos, al responder preguntas.					

TOTAL _____

E. Retroalimentar

	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 personalidad.					
4. Antes de hacer una crítica, la preparo, con el fin de no generar rechazo o actitudes defensivas.					
5. Cuando hago críticas, logro que las acepten y se comprometan a cambiar.					
6. Ofrezco retroalimentación, tanto de los errores, como de los aciertos o logros.					

TOTAL _____

CONTINUA

CONTINUACIÓN

F. Exponer

	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 pienso y quiero, con claridad y sin temor.					
5. Soy consciente de los mensajes no verbales que envío.					
6. Adapto el lenguaje y las expresiones que utilizo, a las características de mis interlocutores..					

TOTAL: _____

Fortalezas

Identifique 5 aspectos en los cuales tiene buen desarrollo:

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

Debilidades

Identifique 5 aspectos en los cuales requiera mejorar:

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

CONTINUACIÓN

PERFIL DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS

BUENO	30						
	29						
DEFICIENTE ACEPTABLE	28						
	27						
	26						
	25						
	24						
	23						
	22						
	21						
	20						
	19						
CRÍTICO	18						
	17						
	16						
	15						
	14						
	13						
	12						
	11						
	10						
	9						
8							
7							
6							
		A	B	C	D	E	F
		Disposición	Escuchar	Preguntar	Responder	Retroalimentar	Exponer

ANEXO D. Instrumento de investigación: inventario de estrategias de motivación. Actividad No. 01 – M – 01

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES



ACTIVIDAD NO. 01-M-01

TÍTULO: INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACION

TIPO: AUTODIAGNÓSTICO.

	DESCRIPCIÓN
TIEMPO ESTIMADO:	30 minutos.
PARTICIPANTES:	Alumnos, en forma individual.
REQUISITOS:	Ninguno.
LUGAR:	Salón de clases
MATERIAL:	Formulario del inventario.
ELEMENTOS DE APOYO:	Papelógrafo y marcadores.

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR

- a. Lea las instrucciones y diligencie el inventario de estrategias de motivación, que se encuentra a continuación.
- b. Traslade las escogencias a la hoja de respuestas, teniendo cuidado de marcar la letra escogida, frente al número de la pregunta respectiva. Observe que la secuencia numérica va en forma horizontal.
- c. Obtenga el puntaje en cada dimensión evaluada. Para ello, cada letra asume el valor (1,2,3,4,5), que se encuentra en el encabezado de las columnas. Ejemplo : si señaló A en la pregunta No. 1, vale un punto; si en la pregunta 2 contestó E, vale cinco. Para obtener el puntaje de cada dimensión, sume los puntos obtenidos en forma vertical. Ejemplo : Para logros, sume los puntos obtenidos en las preguntas 1,6,11,16,21,26,31,36. Coloque el resultado en la línea correspondiente .
- d. Traslade los puntajes a la gráfica, para obtener el perfil. Para ello, ubique en la escala de la izquierda el puntaje obtenido en cada dimensión, y haga una marca en el renglón correspondiente. Luego, una los puntos para hacer la gráfica.
- e. Interprete los puntajes obtenidos en cada dimensión, de acuerdo con la siguiente escala:
 - 33 -40 Usted tiene muy buen desarrollo en esta dimensión
 - 25 - 32 El desarrollo de esta dimensión es aceptable, pero puede mejorar
 - 17 - 24 Presenta deficiencias en esta dimensión.
 - 16 Su situación es crítica en esta dimensión: necesita hacer esfuerzos para mejorar.
- f. Identifique las dimensiones en las cuales tiene menor desarrollo. Piense en el tipo de acciones que debe emprender para mejorar.

CONTINUACIÓN »»

INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

INSTRUCCIONES

El objetivo de este cuestionario es establecer la amplitud del repertorio de estrategias motivacionales, para responder a las necesidades de los empleados.

Se busca facilitar el autodiagnóstico y servir como estímulo al aprendizaje. Los resultados no deberá comunicarlos si no lo desea. Por ello, procure ser lo más objetivo y sincero consigo mismo.

Lea cada frase. Señale, con una X, la frecuencia en que es observable en usted el comportamiento descrito. Debe enfocar sus respuestas, pensando en la forma como actúa realmente, y no en su ideal.

Al finalizar, traslade sus escogencias a la Hoja de Respuestas.

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Brindo a mis empleados retroalimentación sobre los resultados que han obtenido.					
2. Propicio las oportunidades para que mis empleados tengan contacto de tipo social (fiestas, paseos).					
3. Delego funciones a mis colaboradores y les doy la autoridad requerida.					
4. Animo a mis empleados a mostrar sus capacidades.					
5. Brindo elogios por una buena labor.					
6. Permito a mis empleados establecer metas cada vez más retadoras.					
7. Los animo para que se lleven bien con los demás.					
8. Permito (y a veces lo estimulo) que algunos de mis empleados ejerzan autoridad sobre otros.					
9. Tengo en cuenta las ideas o aportes de mi gente.					
10. Reconozco ante los demás los aportes o esfuerzos especiales.					
11. Los animo a lograr las metas alcanzables, pero que presentan un reto.					
12. Les inculco el valor de la amistad y el compañerismo en el trabajo.					

CONTINUA »»

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES

CONTINUACIÓN

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13. Animo a los empleados a desarrollar su liderazgo.					
14. Propicio el crecimiento personal a través de la capacitación.					
15. Cuando alguien se esfuerza con la empresa, se lo reconozco.					
16. Involucro a mis empleados en la fijación de sus propias metas.					
17. Doy a conocer a mis empleados el aprecio que siento por ellos.					
18. Resalto el estatus que pueden lograr, si desempeñan una buena labor.					
19. Permito que utilicen, en el trabajo, sus conocimientos y habilidades.					
20. Cuando algún empleado realiza un buen trabajo, lo animo a seguir esforzándose.					
21. Animo a mis colaboradores a que sean cada vez mejores.					
22. Procuero tener un contacto personal frecuente con ellos, para que confíen en mí.					
23. Algunos de mis empleados tienen acceso a información clave.					
24. A medida que mis empleados se van preparando más, los aprovecho en labores de mayor responsabilidad.					
25. Las decisiones sobre promociones y retribuciones las tomo con base en el desempeño del empleado.					
26. La excelencia es un valor que procuro inculcarles.					
27. Doy a conocer mi interés por sus problemas personales y familiares.					
28. Les doy la oportunidad de reemplazarme cuando me ausento.					
29. Aprovecho a los que saben, para que enseñen y orienten a otros menos entrenados.					
30. Procuero que la gente que hace una buena labor tenga acceso más fácil a los incentivos institucionales.					
31. El trabajo de mi gente está muy enfocado hacia el logro de objetivos.					

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASINUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
32. Procuro generar un buen clima de trabajo para que se sientan cómodos					
33. Cuando existen vacantes en posiciones superiores, promuevo la candidatura de alguno de mis empleados.					
34. Cuando asigno los trabajos, tengo en cuenta los intereses y habilidades de cada persona.					
35. Hago ver, a mis colaboradores, que el esfuerzo realizado valió la pena.					
36. La gente, en mi área, puede ver claramente la relación entre esfuerzo y resultados logrados.					
37. Brindo oportunidades para que trabajen en equipo, o en algún tipo de grupo (primario, de participación, calidad, etc.)					
38. Animo a mis empleados a prepararse para asumir jefaturas en el futuro.					
39. Procuro que aprendan aquello que les interesa.					
40. Cuando un área se anota un éxito, les hago ver la participación que tuvieron en él.					

CONTINUA

INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

HOJA DE RESPUESTAS

Prag No.	1 2 3 4 5	Prag No.	1 2 3 4 5	Prag No.	1 2 3 4 5	Prag No.	1 2 3 4 5	Prag No.	1 2 3 4 5
1	ABCDE	2	ABCDE	3	ABCDE	4	ABCDE	5	ABCDE
6	ABCDE	7	ABCDE	8	ABCDE	9	ABCDE	10	ABCDE
11	ABCDE	12	ABCDE	13	ABCDE	14	ABCDE	15	ABCDE
16	ABCDE	17	ABCDE	18	ABCDE	19	ABCDE	20	ABCDE
21	ABCDE	22	ABCDE	23	ABCDE	24	ABCDE	25	ABCDE
26	ABCDE	27	ABCDE	28	ABCDE	29	ABCDE	30	ABCDE
31	ABCDE	32	ABCDE	33	ABCDE	34	ABCDE	35	ABCDE
36	ABCDE	37	ABCDE	38	ABCDE	39	ABCDE	40	ABCDE
Logro		Afiliación		Poder		Autorrealización		Reconocimiento	
Puntaje: _____		Puntaje: _____		Puntaje: _____		Puntaje: _____		Puntaje: _____	

CONTINUA

Perfil de estrategias de motivación

40					
39					
38					
37					
36					
35					
34					
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					
11					
10					
	LOGRO	AFILIACIÓN	PODER	AUTOREALIZACIÓN	RECONOCIMIENTO

**ANEXO E. Instrumento de investigación: qué lo motiva a usted.
Actividad No. 01 – M – 09**

HABILIDADES GERENCIALES
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

ACTIVIDAD: NO 01-M-09

TÍTULO: ¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

TIPO: Autoanálisis, diagnóstico de motivación de los colaboradores.



DESCRIPCIÓN

Tiempo estimado:	Variable, actividad no presencial.
Participantes:	Alumnos en forma individual.
Lugar:	Empresa
Requisitos:	Haber asistido a todas las actividades anteriores, o haber leído todo el material teórico.
Material:	Material teórico, formulario: ¿Qué lo motiva a usted?
Elementos de apoyo:	Ninguno

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR

- a. Responda, usted mismo, el formulario para que tenga claro el sistema y el tipo de preguntas que hay. Para contestar, lea cada pregunta y, en una escala de 1 a 5, piense si está de acuerdo o no con el planteamiento. Observe que 1 significa total desacuerdo, y 5 total acuerdo. Los puntajes 2, 3, 4 marcan: desacuerdo parcial, intermedio y acuerdo parcial, respectivamente. Cuando tenga claro cuál de los puntajes se aplica para Ud., póngalo en la casilla que hay al final de cada frase. Cuando termine, traslade sus puntajes a las columnas marcadas con LOGRO, PODER, AFILIACIÓN. Cada columna tiene el número correspondiente a cada una de las preguntas. Sume los puntajes, y tendrá información sobre su motivación.
- b. Si desea conocer cómo son las motivaciones de sus colaboradores, puede explicarles el objetivo, y entregar a cada uno el formulario, para su calificación. Tendrá usted información valiosa para planear las estrategias de incentivos.

CONTINUA ⇨

179

CONTINUACIÓN ▶▶

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

Coloque, frente a cada frase, la calificación que esté 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. Utilice la siguiente escala:

Completó desacuerdo

Completo acuerdo

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

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 gusta plantearme un reto difícil. _____
5. Disfruto tener responsabilidades. _____
6. Quiero agradar a los demás. _____
7. Quiero saber cómo voy progresando, mientras hago las tareas. _____
8. Confronto a la gente que hace 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 grupos y organizaciones. _____
13. Obtengo mucha satisfacción, al terminar una tarea difícil. _____
14. Con frecuencia, realizo acciones para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor. _____
15. Disfruto más trabajando con otros, que trabajando solo. _____

HABILIDADES GERENCIALES
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

CONTINUACIÓN
CALIFICACIÓN

Para determinar las necesidades dominantes y qué lo motiva, coloque los números que asignó, frente a los número de cada pregunta.

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

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 cuál es su necesidad más dominante.

ANEXO F. Instrumento de investigación: cuestionario sobre toma de decisiones. Actividad No. 01 – TD – 01

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES

ACTIVIDAD N° 01- TD-01

 TÍTULO: CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES.

TIPO: Autodiagnóstico

DESCRIPCIÓN:

Tiempo estimado:	45'. Puede ser no presencial.
Participantes:	Alumnos
Requisitos:	Ninguno
Material:	Cuestionario sobre toma de decisiones.

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR:

- Lea las instrucciones del cuestionario y conteste todas las preguntas.
- Traslade sus marcas a la hoja de respuestas.
- 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 contestó B en la primera pregunta, vale 2 puntos; en la segunda pregunta, vale 4 puntos (2+4...) y así sucesivamente.
- Interprete el resultado, según la escala proporcionada.
- Conteste las preguntas finales.
- Comparta con el grupo los *problemas encontrados*.

CONTINUACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

El objetivo de este cuestionario es 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.

Lea cada frase y señale su respuesta con una X, en el espacio correspondiente.

Posteriormente, traslade sus escogencias a la hoja de respuestas.

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASINUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Considero que mis colaboradores son capaces de tomar decisiones.					
2. Apoyo a mis colaboradores en las decisiones que toman.					
3. Evito asumir riesgos innecesarios en las decisiones que tomo.					
4. Tomo mucho tiempo para decidirme.					
5. Evado las decisiones difíciles.					
6. Tengo claro cuándo debo tomar la decisión solo (a) o en grupo.					
7. Creo que se logra más compromiso de la gente cuando participa en la toma de decisiones.					
8. Dudo de las decisiones que tomo, después de efectuadas.					
9. Siento que me dejo presionar por los demás, al tomar las decisiones.					
10. Actúo en forma impulsiva, sin analizar las consecuencias.					
11. Consulto la opinión de otros, antes de tomar una decisión importante.					
12. Tengo que reconsiderar y echar atrás las decisiones que tomo.					
13. Me siento nervioso e inseguro, cuando tomo una decisión.					

CONTINUA

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES

CONTINUACIÓN

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14. Dejo que mis prejuicios influyan en las decisiones que tomo.					
15. Al revisar mi decisión, tiendo a modificarla, aunque no haya motivos para ello.					
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.					
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. Combino el análisis racional con la intuición, al tomar decisiones.					
22. Utilizo técnicas para optimizar la toma de decisiones.					
23. Tengo claros los objetivos que deseo lograr, al tomar una decisión.					
24. Analizo las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas, antes de decidirme por una de ellas.					
25. Me conformo con las alternativas que parecen "aceptables", sin explorar otras que podrían ser mejores.					
26. Procuro generar alternativas creativas o novedosas, al tomar una decisión.					
27. Utilizo algunos criterios o parámetros, para comparar las opciones antes de escoger una de ellas.					
28. Hago un plan de acción, para lograr poner en práctica las decisiones tomadas.					
29. Las decisiones que tomo no se llevan a la práctica como quisiera, por falta de seguimiento.					
30. Me cuesta dificultad replantear las decisiones que he tomado, aunque no hayan sido adecuadas.					

CONTINUA

CUESTIONARIO SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

HOJA DE RESPUESTAS

	1	2	3	4	5
1	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E
4	E	D	C	B	A
5	E	D	C	B	A
6	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E
8	E	D	C	B	A
9	E	D	C	B	A
10	E	D	C	B	A

	1	2	3	4	5
11	A	B	C	D	E
12	E	D	C	B	A
13	E	D	C	B	A
14	E	D	C	B	A
15	E	D	C	B	A
16	A	B	C	D	E
17	A	B	C	D	E
18	A	B	C	D	E
19	A	B	C	D	E
20	A	B	C	D	E

	1	2	3	4	5
21	A	B	C	D	E
22	A	B	C	D	E
23	A	B	C	D	E
24	A	B	C	B	E
25	E	D	C	B	A
26	A	B	C	D	E
27	A	B	C	D	E
28	A	B	C	D	E
29	E	D	C	B	A
30	E	D	C	B	A

Total: _____

Interpretación 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 está teniendo serios problemas al tomar decisiones.

CONTINUA

217

ACTIVIDAD NO 01-TE-08

TÍTULO: INVENTARIO DE AUTOPERCEPCIÓN

TIPO: AUTODIAGNÓSTICO - REFLEXIÓN INDIVIDUAL



DESCRIPCIÓN:

Tiempo estimado:	45 minutos.
Participantes:	Instructor y alumnos.
Lugar:	Salón de clase.
Requisitos:	Ninguno
Material:	Formulario anexo.
Elementos de apoyo:	Papelógrafo y marcadores.

ACTIVIDADES QUE SE DEBEN REALIZAR

La idea de este ejercicio es que usted identifique su comportamiento en grupo, para lo cual es preciso que:

- Lea cada enunciado y busque, entre las ocho posibilidades que le dan, cuál o cuáles se aplican a usted y con qué intensidad. Dispone de diez (10) puntos para repartir entre las frases elegidas. Por ejemplo, en el numeral I, si usted piensa que la respuesta C es la única que lo caracteriza, asignele 10 puntos. Si por el contrario, cree que hay dos frases que se le aplican por igual, déle a cada uno, 5 puntos, y así sucesivamente. El puntaje asignado debe reflejar la intensidad en que la conducta descrita se aplica a usted. Proceda de la misma forma, con los demás enunciados. Al final, usted deberá haber asignado 70 puntos.
- Traslade sus respuestas a la tabla I. Ponga, frente a cada numeral, los puntajes que asignó en cada una de las letras. Verifique que la suma horizontal siempre sea 10.
- Posteriormente, traslade estos puntajes a la tabla II, pero tenga cuidado, pues, las letras no están en orden.
- Sume los puntajes en forma vertical. Verifique que la sumatoria dé un total de 70 puntos.
- Lea la interpretación de los puntajes. Complemente con la lectura acerca de los papeles en el equipo, que está en el material teórico.
- Llene la información requerida en la última página del formulario anexo.

CONTINUA

349

ANEXO G. Instrumento de investigación: inventario de autopercepción. Actividad No. 01 – TE – 08

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES

CONTINUACIÓN

INVENTARIO DE AUTOPERCEPCIÓN¹

Instrucciones:

En cada sección, distribuya un total de diez puntos entre las oraciones que usted cree que describen mejor su comportamiento. Estos puntos se pueden asignar a varias oraciones o a una sola frase. Registre los puntos en la tabla I.

I. Lo que creo que puedo aportar a un equipo:

- a. Creo que puedo captar con rapidez las nuevas oportunidades, y aprovecharlas
- b. Puedo trabajar bien con una variedad muy grande de personas.
- c. La generación de ideas es una de mis cualidades naturales.
- d. Mi habilidad está en poder animar a las personas, cuando me doy cuenta de que tienen algo valioso para contribuir al logro de los objetivos del grupo.
- e. Mi capacidad para completar las cosas tiene mucho que ver con mi eficiencia personal.
- f. Estoy dispuesto a soportar una falta de popularidad transitoria, si esto lleva finalmente a la obtención de resultados valiosos.
- g. Generalmente, me doy cuenta de lo que puede ser realista y puede funcionar
- h. Puedo presentar unos argumentos para sustentar las alternativas de acción, sin introducir sesgos o prejuicios.

II. Si tengo posibles fallas en el trabajo de equipo, éstas serían:

- a. No me siento cómodo, a menos que las reuniones estén bien estructuradas controladas y dirigidas con acierto.
- b. Me inclino a ser demasiado generoso con los que tienen un punto de vista válido, que no se ha discutido suficientemente.
- c. Tengo la tendencia a hablar demasiado, cuando el grupo empieza a discutir nuevas ideas.
- d. Mi punto de vista objetivo hace difícil que me una rápidamente y con entusiasmo, a los colegas.
- e. A veces me consideran fuerte y autoritario, cuando es necesario hacer algo
- f. Me cuesta trabajo dirigir desde la vanguardia, quizás porque me preocupa demasiado por el ambiente del grupo.
- g) Tengo la tendencia a concentrarme demasiado en las ideas que se me ocurren y, por eso, pierdo el hilo de lo que está sucediendo.
- h) Mis colegas tienden a verme como innecesariamente preocupado por lo

¹ Tomado de: BELBIN, R.M.
Equipos Gerenciales. Bogotá.

COLECCIÓN GERENCIA DE PYMES

CONTINUACIÓN

g. Me siento en mi elemento, cuando puedo dedicarle toda mi atención a una tarea.

h. Me gusta encontrar un área que rete mi imaginación

VI. Si de pronto se me asigna un trabajo difícil, con tiempo limitado y personas desconocidas:

a. Me inclinaría a irme a un rincón a pensar en una salida a la situación, antes de desarrollar un plan de acción.

b. Estaría dispuesto a trabajar con la persona que mostrara el enfoque más positivo.

c. Encontraría la forma de reducir la dificultad del trabajo, identificando los aspectos o asuntos en los cuales cada individuo podría ejecutar una mejor contribución.

d. Mi natural sentido de la urgencia ayudaría a mantenernos dentro de los plazos establecidos.

f. Mantendría firmemente el sentido de los propósitos, a pesar de las presiones.

g. Estaría dispuesto a asumir un liderazgo positivo, si creyera que el grupo no estaba progresando.

h. Abriría la discusión, con el fin de estimular nuevas ideas y dinamizar las cosas.

VII. Respecto de los problemas que tengo cuando trabajo en grupo:

a. Tiendo a mostrar mi impaciencia con los que están obstruyendo el progreso.

b. Puede ser que otros me critiquen, por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.

c. Mi deseo de garantizar que el trabajo se haga bien, puede demorar el procedimiento.

d. Tiendo a aburrirme con bastante facilidad, y a depender de uno o dos miembros interesantes para inspirarme.

e. Me cuesta trabajo empezar, a menos que haya metas claras.

f. A veces, fallo en la explicación y aclaración de puntos complejos que se me ocurren.

g. Me doy cuenta de que les exijo a otros, lo que no puedo hacer yo mismo.

h. Vacilo en comunicar mis puntos de vista, cuando encuentro oposición real.

CONTINUACION ⇨

III. Cuando participo en un proyecto con otras personas:

- a. Tengo aptitud para influir en otros, sin presionarlos.
- b. Mi vigilancia general evita errores y omisiones que se originan en descuidos.
- c. Tiendo a insistir en la acción, para asegurar que la reunión no desperdicie tiempo y que no se pierda de vista su principal objetivo.
- d. Puede tenerse la seguridad de que aportaré algo original.
- e. Siempre estaré dispuesto a apoyar una buena sugerencia, por el interés común.
- f. Me gusta enterarme de las últimas ideas y desarrollos.
- g. Mi capacidad para juzgar puede contribuir a que se tomen decisiones acertadas.
- h. Puede confiarse en que me encargaré de que todo el trabajo esencial esté organizado.

IV. Mi enfoque característico, hacia el trabajo en grupo es:

- a. Me interesa conocer a mis colegas.
- b. No vacilo en cuestionar los puntos de vista de otros, ni defender una posición minoritaria.
- c. Por lo general, soy capaz de encontrar una argumentación para refutar las propuestas inadecuadas.
- d. Creo que tengo habilidad para hacer que las cosas funcionen, y hacer que los planes se lleven a cabo.
- e. Tengo la tendencia a evitar lo obvio y a proponer lo inesperado.
- f. Le inyecto algo de perfeccionismo a cualquier trabajo que encuentro.
- g. Estoy dispuesto a utilizar contactos por fuera del grupo.
- h. Aunque me interesan todas las opiniones, no vacilo en decidirme, una vez que se debe optar por una de ellas.

V. Un trabajo me satisface porque:

- a. Me gusta analizar las situaciones y sopesar todas las posibles opciones.
- b. Me interesa encontrar soluciones prácticas para los problemas.
- c. Me gusta sentir que estoy cultivando buenas relaciones de trabajo.
- d. Puedo influir mucho en las decisiones.
- e. Puedo conocer a aquellas personas capaces de hacer alguna contribución.
- f. Puedo lograr que las personas se pongan de acuerdo sobre una línea de acción que sea necesaria.

CONTINUA ⇨

TABLA II

Hoja de análisis para el inventario de autopercepción.

Transcriba los puntajes, tomándolos de la tabla I. Anótelos, sección por sección, en la tabla que se encuentra a continuación. Después, sume los puntos de cada columna, para obtener un puntaje total de distribución de papeles del equipo.

SECCIÓN	E	M	G	IN	R	EV	C	I
I	g	d	f	c	a	h	b	e
II	a	b	e	g	c	d	f	h
III	h	a	c	d	f	g	e	b
IV	d	h	b	e	g	c	a	f
V	b	f	d	h	e	a	c	g
VI	f	c	g	a	h	e	b	d
VII	e	g	a	f	d	b	h	c
TOTAL								

INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES TOTALES Y LAS NOTAS ADICIONALES.

El puntaje más alto en el papel de equipo indicará de qué manera la persona puede colaborar en un equipo gerencial o en un equipo encargado del proyecto. Los puntajes más altos, después del primero, pueden indicar papeles de equipo secundario que la persona debe adoptar, si por alguna razón el grupo tiene menos necesidades de su papel de equipo primario.

Los dos puntajes más bajos en los papeles de equipo pueden indicar posibles áreas débiles.

Pero, en lugar de tratar de formarse en esta área, sería mejor que el Gerente buscara un colega con habilidades complementarias.

CONTINUACIÓN

TABLA 1

Asignación de puntos en el inventario de autopercepción.

SECCIÓN	ITEM	a	b	c	d	e	f	g	h
I									
II									
III									
IV									
V									
VI									
VII									

Para interpretar el inventario de autopercepción, debe consultar la hoja de análisis.

CONTINUACIÓN

¿ESTÁ EQUILIBRADO SU EQUIPO?

MIEMBROS DEL EQUIPO	PAPEL CLAVE

Mi equipo posee deficiencias en las siguientes funciones:

Estrategias que puedo utilizar para equilibrar a mi equipo:
