

Diseño de un protocolo de intervención que permita la influencia del liderazgo por competencias sobre el clima laboral de la universidad EAFIT

Nombres

Daniela Álvarez Gómez. ID 492976

Sara Vélez Flórez. ID 569412

Ángela María Toro Yepes. ID 570278

Docente

Andrés Felipe Jaramillo Restrepo

Asignatura

Opción de grado II

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Psicología

Seccional Bello

2020

Índice temático

Resumen.....	7
Introducción	9
Fase del ver	10
Historia.....	10
Misión.....	11
Visión	12
Valores	12
Análisis de la estructura organizacional.....	12
Descripción del rol del psicólogo organizacional	14
Análisis DOFA.....	16
Fase del juzgar	20
Problemática.....	20
Marco teórico	25
Fase hacer.....	34
Estrategia de Intervención.....	34
Justificación de la estrategia.....	35
Objetivos de la propuesta	38
Objetivo general de la propuesta.	38
Objetivos específicos de la propuesta.....	38
Diseño plan de intervención.....	39
Metodología de la propuesta de liderazgo.....	40
Fase de la devolución creativa	60
Aciertos	60
Dificultades	62
Análisis del cumplimiento del objetivo general.....	63
Recomendaciones a la empresa.....	66
Recomendaciones a la universidad	67
Recomendaciones para el diplomado.....	69

Reflexión teórica	70
Conclusión	72
Referencias bibliográficas.....	73
Bibliografía	78
Anexos	80
Listado de anexos formato de taller	86

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Universidad EAFIT</i>	14
Figura 2. <i>Diagrama de gantt</i>	59

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis Dofa</i>	16
Tabla 2. <i>Directorio completo de competencias de liderazgo</i>	42
Tabla 3. <i>Escala conductual del liderazgo</i>	44
Tabla 4. <i>Fase 1 intervención presencial</i>	46
Tabla 5. <i>Fase 1 intervención virtual</i>	47
Tabla 6. <i>Fase 2 intervención presencial</i>	48
Tabla 7. <i>Fase 2 intervención virtual</i>	50
Tabla 8. <i>Fase 3 intervención presencial</i>	52
Tabla 9. <i>Fase 3 intervención virtual</i>	53
Tabla 10. <i>Fase 4 intervención presencial</i>	55
Tabla 11. <i>Fase 4 intervención virtual</i>	56
Tabla 12. <i>Fase 5 intervención presencial</i>	57
Tabla 13. <i>Fase 5 intervención virtual</i>	58

Lista de anexos

Anexo A. <i>Cronograma mes de agosto</i>	80
Anexo B. <i>Cronograma mes de septiembre</i>	81
Anexo C. <i>Cronograma mes de octubre</i>	82
Anexo D. <i>Cronograma mes de noviembre</i>	83
Anexo E. <i>Cronograma mes de enero</i>	84
Anexo F. <i>Actividad kahoot</i>	85
Anexo G. Fase 1 parte 1.....	86
Anexo H. Fase 1 parte 2.....	86
Anexo I. Fase 2 parte 1.....	86
Anexo J. Fase 2 parte 2.....	86
Anexo K. Fase 3 parte 1.....	86
Anexo L. Fase 3 parte 2.....	86
Anexo M. Fase 3 parte 3.....	86
Anexo N. Fase 4 parte 1 y 2.....	86
Anexo O. Fase 5 parte 1.....	86
Anexo P. Fase 5 parte 2.....	86
Anexo Q. Fase 5 parte 3.....	86
Anexo R. Evaluación taller liderazgo.....	87
Anexo S. Encuesta de directivos.....	87
Anexo T. Encuesta de autoconocimiento.....	87
Anexo U. Encuesta liderazgo 1.....	87
Anexo V. Encuesta liderazgo 2.....	87

Resumen

En la actualidad la mayoría de empresas presentan dificultades en relación al clima laboral, por esto es motivo de interés por parte de las organizaciones idear e incorporar planes y estrategias para darle abordaje, realizando inversiones de dinero para prevenir y manejar este fenómeno, ya que este acontecimiento afecta otros aspectos como la rotación de personal, ausentismo y desmotivación laboral, obstaculizando el logro de objetivos y ocasionando pérdidas significativas tanto para la empresa como para los colaboradores.

El manejo oportuno de esta eventualidad compromete a el área de recursos humanos, en este caso al psicólogo organizacional, el cual debe indagar e identificar la manifestación del clima laboral en la organización y la participación de los colaboradores en el mismo. Posteriormente implementar un proceso y estrategias en su favorecimiento.

Por consiguiente, demanda en gran parte hacerse cargo de fortalecer aspectos como la motivación, competencias, habilidades que tengan y desempeñen los colaboradores en el momento de llevar a cabo determinadas funciones, es por esto que a través del fortalecimiento de habilidades de liderazgo denotamos la importancia y el cambio que se puede obtener positivamente en relación con el clima y por ende la productividad de las compañías, a través de herramientas y estrategias pretendemos movilizar a los colaboradores de la universidad EAFIT para identificar qué clase de líder es y potencializar sus competencias, lo que en última instancia beneficia la calidad de vida laboral de los colaboradores y el logro de objetivos de la empresa.

Palabras claves: Liderazgo, clima organizacional, competencias, calidad laboral, cultura organizacional, liderazgo transformacional, bienestar, recurso humano.

Abstract

At present, most companies have difficulties in relation to the work environment, so it is of interest to organizations to devise and incorporate plans and strategies to address it, investing money to prevent and manage this phenomenon, since this event affects other aspects such as staff turnover, absenteeism and demotivation, hindering the achievement of objectives and causing significant losses for both the company and its employees.

The timely handling of this eventuality involves the human resources area, in this case the organizational psychologist, who must investigate and identify the manifestation of the work environment in the organization and the participation of employees in it. Subsequently, a process and strategies are implemented to promote this.

Therefore, it demands in great part to take charge of strengthening aspects such as motivation, competencies, skills that the collaborators have and perform at the time of carrying out certain functions, that is why through the strengthening of leadership skills we denote the importance and the change that can be obtained positively in relation to the climate and therefore the productivity of the companies, through tools and strategies we intend to mobilize the collaborators of EAFIT University to identify what kind of leader they are and potentialize their competencies, which ultimately benefits the quality of work life of the collaborators and the achievement of company objectives.

Keywords: Leadership, organizational climate, competencies, work quality, organizational culture, transformational leadership, well-being, human resources.

Introducción

A través de la guía, acompañamiento y entrenamiento adecuado de capacidades de liderazgo por competencias y en relación con las oportunidades dentro de la empresa se busca fortalecer habilidades de los colaboradores como líderes y de esta manera responder a las condiciones del mercado, las cuales son cambiantes, por esta razón evidenciamos la importancia de estar en el aprendizaje constante y en la búsqueda de desarrollar nuevas competencias, estando preparados para las exigencias y teniendo un mayor aprovechamiento de la fuerza laboral, fomentando el compromiso de los colaboradores para promover la participación, trabajo en equipo, logro de objetivos organizacionales y un mejoramiento considerable en el clima organizacional, el cual se pretende sea el adecuado para todos, teniendo en cuenta la participación de los mismos dentro de la organización, propiciando espacios de interacción con un aprovechamiento que impacte positivamente su calidad de vida laboral y por consiguiente las relaciones interpersonales dentro de su espacio de trabajo.

Fase del ver

Historia

Como lo menciona EAFIT en su portal web; las mentes de los 19 empresarios que el 4 de mayo de 1960 le dieron vida a la Escuela de Administración y Finanzas (EAF) andaban inquietas. El momento que vivía el mundo, y en particular Colombia, hacía pensar que los cambios debían introducirse lo antes posible en una sociedad que experimentaba una etapa de industrialización bastante agitada y que, debido a múltiples factores, se estaba asentando en las ciudades.

Para entonces, los programas académicos existentes no colmaban en su totalidad las expectativas de la dirigencia antioqueña, lo que hizo que ese 4 de mayo se firmara el acta de constitución de EAF. Tres meses después, el 17 de agosto, en un aula del centro de Medellín, el profesor norteamericano Bernard J. Hargadon Jr. empezó la cátedra Principios de Contabilidad del programa de Administración de Negocios.

Nació, entonces, esta Institución en la que los avances y los cambios no se hicieron esperar. Uno de estos fue en 1962 cuando inició labores el Instituto Tecnológico, que ofreció las tecnologías Textil, Industrial, Mecánica y Programación de Computadores. De esta forma, dos letras más (la I y la T) se sumaron al nombre de EAF.

Para 1963 la Institución se trasladó a su campus actual, en el barrio La Aguacatala de Medellín (sur de la ciudad), el lugar en el que han sucedido sus más importantes transformaciones. Entre estas se cuenta el reconocimiento como universidad en 1971 y la suspensión de los programas tecnológicos para darle paso a nuevos campos del saber.

De igual manera, a medida que avanzó el siglo XX, se crearon cuatro escuelas: Administración (1979), Ingeniería (1979), Ciencias y Humanidades (1997) y Derecho (1999). En

2012 se abrió la quinta: Economía y Finanzas. Y nuevas unidades académicas y administrativas entraron a formar parte de su estructura.

La calidad también ha sido un distintivo en su trayectoria. La Universidad recibió en 2003, por primera vez, la Acreditación Institucional de alta calidad, que le otorgó el Ministerio de Educación Nacional, reconocimiento que, en 2010, se renovó por un periodo de ocho años.

Hoy, EAFIT, que conserva la sigla de su nombre de origen pero que trasciende más allá de ser una escuela de administración y finanzas, es una universidad que se proyecta con pertinencia en los ámbitos local, nacional e internacional no solo con sus 21 pregrados, 66 especializaciones, 31 maestrías y 4 doctorados, sino también con sus actividades de investigación, programas de educación continua e idiomas, centros de estudio, consultorías e iniciativas de empresarias, entre otras.

De acuerdo con lo mencionado en la página de la universidad EAFIT, se evidencia que luego de más de medio siglo de logros y aprendizajes la Institución traza su hoja de ruta: preservar la excelencia académica, consolidar la universidad de docencia con investigación, y mejorar la proyección nacional e internacional. Este es su norte.

Misión

Contribuimos al desarrollo sostenible de la humanidad mediante la oferta de programas que estimulen el aprendizaje a lo largo de la vida, promuevan el descubrimiento y la creación y propicien la interacción con el entorno, dentro de un espíritu de integridad, excelencia, pluralismo e inclusión (EAFIT, s.f).

Visión

EAFIT en 2030, Seremos la universidad para todas las generaciones y un ecosistema inteligente en permanente renovación, que conecta propósitos con conocimiento. Una comunidad con visión global e impacto regional y local que se adapta, moviliza, reinventa e innova; potencia sus vínculos con las organizaciones; y da respuestas oportunas y pertinentes a los retos del entorno y a las necesidades de los grupos de interés. Seremos maestros y referentes en sostenibilidad e integridad; y una plataforma educativa de excelencia que articula el aprendizaje, la investigación y la cultura para generar experiencias que transforman vidas (EAFIT, s.f).

Valores

Integridad, excelencia, tolerancia, responsabilidad, audacia (EAFIT, s.f).

Análisis de la estructura organizacional

Es importante indagar la estructura organizacional de EAFIT para conocer el desarrollo organizacional que la institución ha implementado para el logro de objetivos y de qué manera se toman las decisiones y se lleva a cabo el direccionamiento como organización, a través del informe de sostenibilidad e investigación en base de datos de la universidad EAFIT, evidenciamos que la departamentalización se lleva a cabo por funciones, el trabajo se divide de acuerdo a las actividades y al área que le corresponde ejecutar dicha labor, facultades y departamentos, esto tiene ventajas en cuanto a la ejecución de labores porque permite que haya especialización en cada área, orden y eficiencia en el momento de responder por las tareas asignadas a cada facultad.

Se evidencia un esquema matricial, que facilita la relación entre las diferentes unidades académicas y administrativas, apunta al diálogo lateral entre áreas; a la integración de servicios, favoreciendo la agilidad y eficiencia en la toma de decisiones, lo que permite a su vez grupos de trabajo funcionales que generalmente responden a un proyecto determinado, estos grupos suelen contar con un supervisor (líderes) que observa y coordina dicho proyecto para luego reportar su trabajo a los altos mandos de la organización.

De acuerdo a esta estructura organizacional se pueden derivar dificultades en cuanto a la falta motivación por parte de los colaboradores que se encuentran en un nivel inferior y esto incide en que no se les permita ejercer liderazgo ya que su deber es seguir órdenes que dicten los superiores, lo que también puede influir en el clima laboral ya que las personas encargadas de tomar decisiones al estar aisladas de la opinión o realidad de los niveles inferiores pueden actuar afectando el bienestar de estos y causar dificultades por la falta de comunicación que conlleva malestar en cuanto al desarrollo de las funciones laborales.

Es importante resaltar que inicialmente, antes de tener un análisis de la organización, considerábamos la estructura de esta como centralizada porque las decisiones importantes se toman en la sede principal, es decir en la sede Medellín, siendo las sedes secundarias; Bogotá, Pereira y Rionegro quienes se adaptan a las decisiones o ajustes que desde aquí establezcan.

Según Robbins (1990)

Centralización se refiere al grado en que se concentra la autoridad formal para tomar decisiones en un individuo, unidad o nivel, normalmente situado en la parte alta de la organización. Además, también pone de manifiesto el hecho de que, desde una perspectiva organizativa. la toma de decisiones forma parte de un

proceso mayor y que, por tanto, la medida de la centralización debe tener en cuenta el grado de control que el directivo mantiene sobre el proceso completo de toma de decisiones, desde la recogida de información hasta la ejecución de la decisión. Cuantas más fases de este proceso estén controladas mayor será la centralización de la toma de decisiones (citado García y Montores, p. 152)



Figura 1. Organigrama Universidad EAFIT (EAFIT, s.f).

Descripción del rol del psicólogo organizacional

De acuerdo con Enciso y Peridilla (2004)

El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir

del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con las habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por la contemporaneidad, por ende, se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso (Citado por Orozco, López, Zuleta et al., 2013, p. 412).

Se puede inferir que el principal rol del psicólogo es identificar el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones, frente a las funciones que realiza y el entorno en el que se desarrolla, cumpliendo funciones como diagnóstico de problemáticas, intervención a diferentes fenómenos y eventualidades que interfieran con la productividad o clima laboral, gestión y control de comportamientos y a su vez fortalecer competencias que favorezcan positivamente la organización, la satisfacción de los colaboradores es significativa, al igual que incidir con estrategias y herramientas en la motivación, orientado al liderazgo, sentido de pertenencia que empieza desde el proceso de selección asertivo, hasta la inducción y acompañamiento del personal en su crecimiento dentro de la organización, evitando ausentismo, rotación masiva de personal, entre otras situaciones que pueden afectar la calidad de producción dentro de la compañía, ya que se entiende desde este ámbito la importancia de la calidad de vida laboral del colaborador.

Análisis DOFA

El siguiente análisis es de gran importancia para desarrollar el protocolo de intervención dado al significativo aporte del panorama de la organización en relación a posibles oportunidades de mejora, lo que convoca a tener de una manera más cerca las necesidades y fortalezas que hay dentro de la organización para con ello lograr la implementación de un protocolo realista y que atienda a las necesidades en relación con el clima y liderazgo en la universidad EAFIT.

Tabla 1. *Análisis Dofa.*

Debilidades	Oportunidades	Debilidades + Oportunidades
Los colaboradores de niveles inferiores tienen menos posibilidad e incluso motivación laboral a crecer en la empresa ya que su posición no les permite ejercer liderazgo. Estos deben seguir las órdenes que dictaminen los superiores.	La departamentalización permite coordinar y el aprovechamiento masivo de las habilidades personales y del conocimiento especializado de acuerdo a las funciones que realizan los colaboradores en dicho cargo.	Trabajo por proyectos, colaboradores que se han desempeñado por largo tiempo en un mismo cargo, a través de proyectos capaciten y acompañen a niveles inferiores, con el fin de aprovechar las habilidades de liderazgo y destrezas que tienen.

<p>Las personas encargadas de la toma de decisiones pueden estar aisladas de la realidad de quienes están en niveles inferiores y pueden existir problemas para comunicar el malestar para mejorar las condiciones de clima laboral.</p>	<p>Los colaboradores que están en un nivel jerárquico alto están sometidos a una gran presión debido a la gran cantidad de trabajo y responsabilidades que amerita tener control de los cargos inferiores a este.</p>	<p>Tener una comunicación asertiva con niveles inferiores, a través de un plan estratégico que permita reconocer las necesidades o inconformidades, y de esta manera tener tomar decisiones más objetivas.</p>
--	---	--

Fortalezas

Amenazas

Fortalezas + Amenazas

<p>Los colaboradores encargados de la toma de decisiones tienen la responsabilidad de la empresa y logran tener una visión clara del funcionamiento de la misma gracias a una posición de control la cual permite la toma de decisiones rápida.</p>	<p>Como organización es un referente de ofrecer productos de alto costo, los cuales no son asequibles para todos, esto puede reducir los ingresos económicos.</p>	<p>Desde los cargos de niveles superiores hacerse cargo de la comunicación de los productos y de la manera en cómo la organización se presenta ante el mercado, con el fin de lograr acaparar mayor ingresos y rentabilidad que permita la asequibilidad para todos.</p>
---	---	--

Cuenta con un avance en la tecnología, desde las aulas, laboratorios, plataformas digitales, lo cual encamina la proyección a futuro en términos de innovación y emprendimiento.	-No materializar estrategias desde mercadeo que den manejo a contingencias como el Covid 19 y esto reduzca la cantidad de usuarios nuevos o quienes den continuidad a sus carreras.	A través del apoyo tecnológico con el que la universidad cuenta es importante fortalecer los protocolos ante contingencias, las plataformas digitales como medio de innovación a través del cual se cumpla el objetivo de la organización; transformar vidas.
--	---	---

Nota: Elaboración propia.

Este análisis DOFA es realizado con el informe de sostenibilidad de la universidad EAFIT e investigaciones en el portal web de la misma, con la finalidad de hacer un estudio profundo con estos datos que reposa en la base de datos y que a su vez permiten visualizar aspectos positivos o que ameriten mejora en la institución.

Se evidencia un avance significativo en emprendimiento y tecnología, la universidad apunta a la innovación y reconocimiento; lo que a su vez conlleva a un mayor aprovechamiento del talento humano enfocado en las habilidades estratégicas de éstos y en pro de los objetivos de cada cargo, ofreciendo las herramientas y el ambiente de trabajo óptimo para su realización y a su vez posibilitando la creación de estrategias que abonen la materialización de planes ante nuevas contingencias y una viabilidad en sostenibilidad de la organización.

Es posible que los colaboradores que presentan poca motivación al liderazgo dada la ubicación de su cargo en el plano jerárquico y las órdenes que reciben desde otras ciudades o áreas con las cuales no tienen relación, niveles altos que desconocen falencias o situaciones específicas en relación al clima o desempeño de actividades, en este sentido; se evidencia la importancia de la comunicación asertiva, el liderazgo y manejo de buen clima laboral u optar por estrategias de comunicación que les permitan brindar una visión más amplia de realidad a los colaboradores que toman decisiones y de esta manera favorecer la probabilidad de reducción de altos costos e implementar estrategias en beneficio organizacional.

Fase del juzgar

Problemática

La problemática se evidencia a partir de la revisión del informe de sostenibilidad y el análisis de la matriz DOFA, se infiere que la universidad EAFIT presenta oportunidades de mejora frente al clima laboral, dado a la estructura organizacional evidenciada, en la cual se pone en manifiesto la toma de decisiones y la repercusión de la misma en los procesos, teniendo en cuenta que las decisiones en EAFIT se toman desde los altos mandos de la organización lo que denota la importancia de trabajar el liderazgo de los directivos y la manera en que estas decisiones inciden en la vida laboral de los cargos inferiores jerárquicamente y a su vez los resultados como organización.

Se sugiere trabajar el reconocimiento de habilidades, aprovechando y favoreciendo el liderazgo, fomentando la participación a través de estrategias organizacionales que incrementen la satisfacción laboral, logrando que los empleados se sientan a gusto con la compañía y con las decisiones que allí se tomen, por consiguiente; sean personas felices que reflejan este estado en su productividad, clima y en la imagen de su organización.

De acuerdo al mencionado informe es importante identificar las competencias de liderazgo requeridas en los directivos académicos y administrativos de la Universidad, así como también definir las líneas de acción necesarias para desarrollar las competencias que favorezcan el clima laboral.

Realizar este protocolo de intervención aporta un avance significativo para nuestro crecimiento académico en el área organizacional, es importante conocer diferentes teóricos y antecedentes del tema del liderazgo y clima en las empresas, lo cual ha sido de gran interés para

nosotras, ya que consideramos importante identificar la clase de liderazgo que se lleva a cabo en la organización y la manera en como esto influencia la motivación, entre otros aspectos que interfieren el ambiente laboral.

El liderazgo en las organizaciones hace referencia inicialmente a la manera en cómo influye el comportamiento de los líderes y las formas de liderazgo que conducen a fortalecer los objetivos y necesidades de las empresas; nos motiva indagar cuales liderazgos no tienen aportaciones positivas a la organización y cuáles deben ser fortalecidos para el crecimiento organizacional. Estableciendo la implicación de los aspectos de productividad de la empresa, la relación directa que tiene con el ambiente laboral y la manera en que un líder guía hacia el logro manteniendo un equilibrio entre el bienestar, el desarrollo y la motivación.

La importancia para la organización en desarrollar e implementar esta propuesta es el poder reducir costos en reclutamiento y por el contrario hacerse cargo de fortalecer diferentes competencias en los colaboradores, lo cual permitirá un mejor ambiente de trabajo, optimizando el sentido de pertenencia en la organización, mejorando la imagen que proyecta interior y exteriormente, partiendo de una cultura sólida, que esté pensada en el favorecimiento del clima laboral y a su vez el fortalecimiento de competencias de las personas que contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

El clima organizacional en el contexto institucional es un factor importante para alcanzar el éxito en la organización.

Kopelman et al. (Citado por Pecino, Mañas, Díaz, López, Llopis, 2015) exponen que

El contexto laboral contribuye a la eficiencia organizacional (productividad). A partir de esta idea desarrollaron un modelo que conecta la cultura organizacional con la productividad a través de diferentes elementos de recursos humanos, entre ellos el clima organizacional, aquí la cultura tiene una gran influencia buscando conseguir una mayor productividad y eficiencia en los procesos de la organización, esto se logra a través de sus efectos en el clima organizacional, esto es, cómo los empleados interpretan su contexto y entorno laboral (párr.15)

Es de gran importancia idear e implementar estrategias que fortalezcan y conduzcan a mejoras en el clima laboral, allí radica el crecimiento productivo de la compañía, con las practicas que aportan un factor diferenciador y que permiten contribuir a mejorar el bienestar del ambiente de trabajo, en relación con la función que se desempeña y el proceso que se da en cada colaborador asumiendo la toma de decisiones que influyen exponencialmente en la compañía, en el futuro y progreso de la misma.

“Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”
(Citado por Sandoval, 2004, p.86)

Según Kopelman et al. (Citado por Pecino et al., 2015)

El clima tiene un papel mediador entre las prácticas de recursos humanos y la productividad. A su vez, el clima se traduce en importantes conductas de los empleados ligadas al desempeño, al logro y a la ciudadanía, todas ellas relacionadas directamente con la productividad. Esta conexión se realiza a través de determinados estados cognitivos y afectivos organizacionales, en concreto la motivación y la satisfacción laboral (párr.15)

Se evidencia entonces que la motivación laboral es un determinante en las organizaciones ya que el desempeño que se evidencia en los colaboradores y el nivel de satisfacción incide y se ve reflejado en la productividad, que en última instancia permite el crecimiento de la empresa y de los empleados dentro de la ella a través del aprovechamiento del recurso humano, a su vez la identificación y fortalecimiento de competencias y habilidades.

“Los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar sobremanera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito” (Germania, García, 2017, p. 142)

Partiendo de la importancia del clima laboral y el valor agregado que genera en la organización, en relación con la productividad y satisfacción laboral, se denota un crecimiento considerable en la motivación, lo que permite una comunicación asertiva en relación con los demás, propiciando espacios de calidad, en los cuales los colaboradores evidencien mayor agrado para desempeñar sus funciones.

Es importante reconocer que los líderes son aquellos sujetos que promueven la práctica de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, sentido, y destino a una organización, con el fin de alcanzar cada uno de sus objetivos económicos y sociales, creando y promoviendo en todo el personal de la organización lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y de los clientes (Siliceo, Casares y González, 1999)

Ponce, et. Al (citado por Germania, García, 2017)

Comprueba que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable. De acuerdo a lo anterior se demuestra la correlación entre las variables liderazgo y clima organizacional, la importancia de la misma en los resultados presentados de la organización, teniendo en cuenta la percepción y desarrollo de los colaboradores (p.138)

Los líderes son constructores de empresas del futuro, a partir de aspectos como la participación, la creatividad y el liderazgo, estos permiten espacios donde se dan a plenitud los procesos humanos, fortalecen el trabajo en equipo y la cultura organizacional, identifican, enriquecen y encauzan el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad, se constituyen todos en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos de trabajo y manejando

conflictos, mejorando sistemáticamente el clima organizacional, fomentando así una organización orientada a procesos con mejora continua (Siliceo, Casares, González, 1999)

Marco teórico

Las diferentes demandas que el medio ha impuesto en los últimos tiempos exigen competencias relacionadas con el liderazgo. Según Hughes, Ginnett, Curphy “está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia” (Citado por Aguirre, Serrano, Sotomayor, 2017, p.188).

Los líderes se destacan en la organización por el impacto que generan con sus acciones y el modo en que se relacionan, algunos autores determinan que las competencias de liderazgo se pueden aprender y fortalecer a través de la experiencia es por ello que las organizaciones en la actualidad se hacen cargo de fortalecer competencias y habilidades en relación con el liderazgo.

“Los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad” (Curtis, Connell, 2011, p. 32). La efectividad en los líderes se da principalmente porque son capaces de dirigir su equipo de trabajo con el fin de lograr que todos alcancen una meta en común, obteniendo resultados en busca de la excelencia organizacional. A su vez debe ser capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la organización. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz (Germania, García, 2017)

Según Bass (Citado por Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, Mejía, 2009)

El liderazgo es un fenómeno universal, se ha evidenciado que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas y la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder (p.15)

En concordancia con lo anterior, la cultura individual de los colaboradores y la cultura grupal tiene una afectación importante en el liderazgo ejercido, a su vez, la manera en cómo se incursionan y se implementan en la organización, la dirección que se da a las estrategias en su favoreciendo y de los subordinados, es decir; la percepción que se tenga interior y exteriormente de este conjunto de ideales que le conforman.

Es de gran importancia la clase de liderazgo que se fomenta en el ambiente laboral, ya que el bienestar de los colaboradores es resultante de este, igual que la calidad de la salud, lo que en última instancia se evidencia en los resultados alcanzados por la organización. “El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud de las personas, porque es un componente que permite que los colaboradores demuestran bienestar por el trabajo que realizan” (Peiró & Rodríguez, 2008, p.69)

Garrido y Álvaro (2007)

Explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intergrupales, destacando sus investigaciones

sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa (citados por Zuzama, 2014, p.10)

Cardona y Buelvas (2010) consideran,

Que quién crea el ambiente es el líder encargado de dirigir al grupo y este actúa de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera (citados por Zuzama, 2014, p.10)

Castaño (citado por Zuzama, 2014) explica de forma más explícita el liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire de la siguiente manera:

El estilo autoritario basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan y el futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos, es arbitrario y refuerza constantemente su autoridad.

El estilo democrático basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías. Los

miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.

En el estilo de liderazgo laissez-faire el líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”

De los líderes dependerá en gran medida que se diseñen e implementen prácticas socialmente responsables al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos. Para ello, se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009, p. 14)

El liderazgo transformacional, que es propuesto por Burns (1978), es concebido como un proceso en el cual el líder y su grupo se complementan, y en donde la motivación está por encima de las tareas propuestas, porque, según el autor, si la motivación es adecuada y la cohesión del grupo es oportuna, los resultados van a trascender la tarea inicial. Con base en ello, el líder que asume su rol desde la óptica transformacional hace posible el mejoramiento constante del clima organizacional y se fortalece el concepto de trabajo como un escenario cotidiano donde las personas encuentran mayor agrado en su desempeño laboral y fortalecen las relaciones para alcanzar metas superiores a la inicialmente propuesta.

El liderazgo transformacional lleva a un resultado que supera las perspectivas proyectadas, en vista de que este modelo de líderes enaltece las esperanzas de progreso de sus colaboradores permitiéndoles repercutir positivamente en sus entornos vitales, a la par suscita el perfeccionamiento de las entidades (citado por Contreras, Jiménez, 2016, p. 24)

Este liderazgo transformacional permite establecer un grado de confianza superior que genera la autonomía en los subalternos, haciendo partícipes del proceso ejecutor y a su vez ejerciendo un control mínimo dando paso a una escucha activa y permitiendo tomar la voz en relación a los procesos y decisiones significativas para la organización. De esta manera se considera de gran importancia generar un clima organizacional favorable a través de la práctica de un liderazgo transformacional.

Barroso & Salazar (citados por Germania, Gracia, 2017) “Un líder eficaz es transformador, soportando su comportamiento en valores orientados hacia el bien común. Se convierte en exitoso cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados” (p.142)

Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa (Germania, Gracia, 2017, p.142)

Es de gran importancia en las organizaciones actuales y en relación con las exigencias de competitividad contar con un recurso humano que este alineado con la visión de la organización y que desarrolle competencias de liderazgo que denoten una transformación al logro de la misma, determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional (Méndez, 2006)

De acuerdo con Quiroga (2007) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). A partir de esto se evidencia la afectación favorable o desfavorable de los vínculos sociales, la calidad de estos y el comportamiento de los colaboradores dentro del entorno laboral.

En relación con lo anterior, Fernández (2008) infiere que el ambiente laboral incide en las actitudes presentadas por los colaboradores; comportamientos y acciones dentro de las relaciones sociales evidenciadas en el interior de la organización, por ello la vida organizacional se halla inmersa dentro un universo de percepciones, personalidades, actitudes ejercidas por los miembros de una entidad y es responsabilidad de los dirigentes tener un acercamiento con sus empleados y sus modos de relacionarse, para que las políticas implementadas tengan la fuerza de impactar el ambiente laboral, siendo más exitoso.

Según Srivastav (2006) “el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo. El clima, a su vez, incide en la motivación” (citado por Contreras, Juárez, Barbosa, Uribe, 2010, p. 9) esto permite inferir que el

desempeño laboral y la calidad de vida se perciben con una relación importante producto de la motivación que se da entre el clima y el ejercicio del liderazgo.

Bustos, Miranda y Peralta (2004) definen clima organizacional como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (citado por Quiroga, 2007, p.15)

El clima organizacional es medible, está dado en función de los comportamientos que los trabajadores tienen para con el trabajo y ellos mismos, se define con base a las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma estas lo afectan al momento de desempeñar sus labores (Schneider, 1990)

Según García y Bedoya ello (citado por García, 2009)

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios (p. 48)

Álvarez (1995) define “el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (Citado por García, 2009, p.47)

Álvarez (1995) hace hincapié en el artículo Modelo de Medición del Clima Organizacional a las siguientes precisiones a tener en cuenta:

- El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
- Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son, a nuestro entender, numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.
- Como, la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos.
- El clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas: Clima organizacional nada gratificante y clima organizacional plenamente gratificante. Se habla de clima organizacional plenamente gratificante, se hace énfasis en un ambiente de trabajo que propicia de manera constante, la satisfacción de las personas, su formación integral, el desarrollo de su creatividad y la productividad, la calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal, buenas relaciones interpersonales y la integración de todos, es decir, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

De acuerdo con Contreras (Citado por Germania, Gracia, 201)

Desde la revisión histórica realizada sobre el liderazgo y su incidencia en el clima organizacional se puede concluir que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los colaboradores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional (p.141)

Fase hacer

Estrategia de Intervención

La propuesta que desarrollaremos está basada en favorecer principalmente el liderazgo en los colaboradores de los niveles altos de la organización, a través de estrategias organizacionales que pretenden que los colaboradores sean líderes que impactan de una manera adecuada el clima laboral, sintiéndose partícipes en la toma de decisiones y en contribución al logro de objetivos de la organización EAFIT.

Hiep y Pruijs afirman que

El liderazgo es un factor crítico que distingue a unas organizaciones de otras en la consecución de sus objetivos, especialmente en época de crisis. Esto tiene influye en el fortalecimiento de las competencias a los colaboradores, la importancia de ello permite asumir de una mejor manera las crisis y eventualidades (Citado por Martínez, 2011, párr. 3)

El objetivo radica en movilizar una relación laboral que permita el buen trato, respeto y en pro al favorecimiento de la toma de decisiones ya que se evidencia que los altos mandos inciden en la mejora de las aptitudes de los subordinados, teniendo en cuenta la comunicación asertiva y contribuyendo a solidificar el buen clima laboral y al acercamiento de los objetivos organizacionales. En este orden de ideas el liderazgo representa que las personas se desempeñen mejor en su respectiva área laboral, a través de una buena guía de su líder.

De acuerdo con Castro & Lupano (2005) “Esto concuerda con el hecho de que, en la interpretación del comportamiento del líder, que se puede hacer por los subordinados, se deben

tener en cuenta los poderosos efectos culturales, los cuales moldean dicha conducta” (Citado por Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, Mejía, p.15)

Cuando aumenta la capacidad de liderazgo aumenta la dedicación al éxito y al sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. La efectividad se aumenta exponencialmente cambiando la dirección organizacional gracias al cambio producido en cada uno de los líderes y las funciones que ofrece a la organización.

Los líderes poseen características en su carisma que proporcionan confianza, capacidad de visión, convicciones fuertes. Por ello, pueden ser percibidos por otros individuos como agentes de cambio.

Chiavenato (1993), dice que “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” (citado por Vera, 2002, párr. 1)

El desarrollo del liderazgo, puede ser el factor clave y esencial para que una empresa alcance el éxito. El liderazgo motiva y genera confianza porque influye de manera profunda en los sentimientos de un equipo.

Justificación de la estrategia

La visión de la Universidad EAFIT es convertirse en una organización referente en sostenibilidad e integridad, en una plataforma educativa de excelencia que articula el aprendizaje, la investigación y la cultura para generar experiencias que transforman vidas, por lo que se considera fundamental que los líderes tengan las competencias necesarias para realizar

una buena toma de decisiones que vaya a la par con los objetivos que la organización se plantea, acercándose a través de las acciones que sus colaboradores desempeñen.

A partir del programa educativo de fortalecimiento de competencias de liderazgo se busca mejorar el clima laboral y dar una viabilidad al cumplimiento de objetivos, que conlleve a obtener resultados eficientes y deseados para el crecimiento como organización.

El liderazgo es importante ya que influye en el crecimiento organizacional. Por ello es fundamental fortalecer capacidades en los colaboradores para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada y un buen control, pero si esto no se lleva a cabo a través de un liderazgo efectivo puede dificultar su crecimiento.

Cabe resaltar que con esta propuesta se pretende persuadir y edificar la compañía en términos de clima laboral y calidad de vida de los colaboradores a través de la fomentación del liderazgo. Sin embargo, es importante resaltar que se requiere de la disciplina y motivación al aprendizaje por parte de los colaboradores.

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de una serie de intervenciones planeadas, con las que se busca incidir positivamente y contribuir a generar un clima organizacional en el que predomine un ambiente de respeto, colaboración, trabajo en equipo, productividad, satisfacción y optimización del desempeño laboral.

La estrategia de intervención que se propone está encaminada a la búsqueda de un liderazgo que transforme a la Universidad EAFIT, a sus dependencias y sus colaboradores, que amplíe la visión del mundo, que ayude a que el comportamiento sea congruente con los

objetivos y que motive para crear cambios, asumiendo retos, gracias a la capacitación del recurso humano.

Cardona y Miller (citado por, Guerra y Sansevero, 2008) afirman que “lo característico del líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Para ello, el líder necesita desarrollar competencias como: visión, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional” (p.341)

Este plan se estructura como una secuencia de pasos o actividades que con su ejecución buscan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral. Propiciar estrategias para formar líderes efectivos que ayuden al fortalecimiento del talento humano, con métodos pedagógicos, talleres, reuniones periódicas, entrevistas, encuestas, test, que combinan elementos de formación y motivación.

El objetivo es orientar acciones necesarias para superar las debilidades de la Universidad EAFIT y sus causas sin afectar las fortalezas, de esta manera funcionan como una guía de actividades a realizar para modificar el estado actual, por uno de mayor calidad. Alineado a realizar acciones que permitirán superar las fallas o problemas a mejorar, teniendo en cuenta la objetividad en términos de metas, tiempos de ejecución, planificación de las acciones, los responsables, el seguimiento o indicadores en caso de ser necesario, tiempo de ejecución y periodicidad.

Esta estrategia de intervención que se propone, puede ser ejecutada de forma directa o indirecta, sin embargo; es importante aclarar que el área talento humano debe tener claridad sobre los objetivos que se pretenden lograr en la aplicación del protocolo y tener certeza sobre

cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en el resultado.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta.

Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.

Objetivos específicos de la propuesta.

- Definir estrategias a partir del análisis de datos del informe de sostenibilidad y base de datos de la universidad EAFIT.
- Plantear acciones relacionadas con el liderazgo que conlleven al mejoramiento del clima organizacional de EAFIT.
- Proponer una intervención en relación a los procesos que se llevan desde gestión humana para el mejoramiento del clima laboral en la organización.
- Contribuir al mejoramiento de la comunicación, integración, participación y eficiencia de los directivos desde todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Desarrollar el liderazgo en los directivos a través del reconocimiento de sus competencias.
- Establecer el cronograma y estrategias a llevar a cabo para fortalecer el liderazgo de los colaboradores de EAFIT y como consiguiente el clima laboral.

Diseño plan de intervención

El plan de intervención basado en el liderazgo por competencias tiene una secuencia de taller, ya que tiene el objetivo de proponer una estrategia participativa dividida en fases teóricas y prácticas que permiten el reconocimiento de competencias, el ejercicio y evaluación en el contexto laboral vinculando a los directivos y colaboradores, permitiendo a su vez la percepción que sus pares tienen frente a los procesos, al igual que los colaboradores a cargo, esto con la finalidad de reforzar en los directivos, la capacidad de apertura o receptividad a las respuestas que los demás tienen frente a sus procesos.

En este plan se evidenciará ejercicios individuales, grupales, lecturas y actividades aplicado para los cargos directivos, es decir; decanos, directores, coordinadores y todos aquellos que tengan personal a su cargo y su vez se identificara la percepción de los cargos que tienen un nivel jerárquico bajo. Orientado en la importancia de desarrollar el plan de liderazgo por competencia, ya que de esta manera se genera un factor competitivo y diferenciador, poniendo en evidencia los impactos significativos de la eficiencia y en el cumplimiento de objetivos como organización.

El protocolo de intervención pretende definir las competencias que tienen los colaboradores y partir de las mismas para lograr fortalecer las competencias de liderazgo, considerando que el líder debe conocerse a sí mismo, para de esta manera lograr el aprovechamiento de sus habilidades y fortalezas, teniendo una mejor interacción con las personas que se tiene a cargo y dando un valor agregado a el clima laboral.

El desarrollo de este plan por competencias permitirá que el personal a cargo de los líderes o directivos aumente la motivación en la organización, la confianza en sí mismo y desarrolle un

mejor trabajo en equipo impactando el clima laboral, que en última instancia se verá reflejado en el servicio a la comunidad universitaria, sumando de manera significativa a los objetivos de la Institución.

Metodología de la propuesta de liderazgo

La estrategia de liderazgo escogida es basada en las competencias, de esta manera se busca identificar las capacidades de los diferentes colaboradores, direccionando de una manera más integral y efectiva el talento humano.

Cardona y García (2005) ofrecen unas competencias específicas para el liderazgo, pero antes indican que existen unos criterios que determinan la calidad de una organización, estos son: eficacia, que es definida como capacidad para lograr los objetivos propuestos; atractividad, esta es entendida como grado de satisfacción que experimentan los miembros de la organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan; y unidad, descrita como el grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización, confianza entre directivo y colaborador en cada nivel (citado por Gorrochotegui, 2005, p.92)

Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo. Para la “eficacia”, el talento estratégico, que busca lograr buenos resultados económicos. Para la “atractividad”, el talento ejecutivo, que busca desarrollar a los colaboradores y adaptar las tareas a las aptitudes de cada uno. Y para la “unidad”, el talento de liderazgo personal, que busca crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (Gorrochotegui, 2005)

De acuerdo con Cardona y García (citado por Gorrochotegui, 2007) “ Los talentos requieren de unas competencias, entendidas estas como aquellos comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea” (p.92)

Así, el talento ejecutivo requiere de competencias interpersonales, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas (por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, delegación, etc.). Por último, el talento de liderazgo personal que se configura gracias al desarrollo de competencias personales, las cuales tienen como misión lograr el “autoliderazgo”, y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo (Gorrochotegui, 2007, p.92)

Hay competencias “externas”, que recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa, la gestión del tiempo y la gestión del estrés, entre otras; y las hay “internas”, que se centran en aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje, su capacidad de autocrítica, su autoconocimiento o su integridad (Gorrochotegui, 2007, p. 92)

Tabla 2. *Directorio completo de competencias de liderazgo*

DIMENSIÓN DE NEGOCIO	DIMENSIÓN INTERPERSONAL	DIMENSIÓN PERSONAL	
		EXTERNA	INTERNA
Visión de negocio	Comunicación	Iniciativa	Autocrítica
Visión de la organización	Gestión de conflictos	Optimismo	Autoconocimiento
Orientación al cliente	Carisma	Ambición	Aprendizaje
Gestión de recursos	Delegación	Gestión del tiempo	Toma de decisiones
Negociación	Coaching	Gestión de la información	Autocontrol
Networking	Trabajo en equipo	Gestión del estrés	Equilibrio emocional
			Integridad

Nota: Recuperado de Cardona y García, como desarrollar las competencias de liderazgo, 2005, p.44.

La gran fortaleza que vemos en esta teoría de liderazgo es que el desarrollo de estos está sujeto al dominio de una serie de hábitos, disposiciones estables o rasgos del carácter, que con el tiempo formarán parte de su personalidad. De acuerdo con García (2006) “el liderazgo no se superpone postizamente a la persona. Arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable vida interior” (citado por Gorrochotegui, 2007, p. 95)

Desde la descripción en el libro “120 competencias integrales, materiales de alta Calidad en Recursos Humanos”, (Tarcica, Masis, 2013) Definen el liderazgo transformacional como la capacidad de influencia y guía para de los empleados hacia los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.

Además, describen unos criterios conductuales, resaltando así aquellos roles observables dentro de la dinámica de trabajo, que se adecuan a la competencia;

1. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.
2. Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aporten sus propias ideas o sugerencias.
3. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.
4. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.
5. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.

También establecen una escala conductual (tabla 2), donde se describen los diferentes niveles de la competencia en términos de conductas, va desde un nivel insuficiente o de incompetencia, es decir no posee la competencia, hasta el nivel superlativo u observable, es en este dónde se evidencia el más alto desarrollo de la competencia; ésta con el fin de ser evaluada:

Tabla 3. *Escala conductual del liderazgo*

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejerce una decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	Se auto-motiva y motiva a los miembros por medio de una actitud comprometida con las metas. Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	No muestra liderazgo y tiende a ser evasivo o dependiente de otros. No fija objetivos y aunque otros los pongan en marcha no hace su seguimiento.

Nota: Tarcica, Masis, M. 120 competencias integrales y diccionario de competencias de la Universidad de Santiago. 2013.

“El liderazgo basado en competencias se simplifica en cómo utilizar el cerebro de una manera más eficaz y por este medio desarrollar las competencias que son necesarias para tornarse en un líder transformador” (Crissien, 2005, p.65)

Mediante el fortalecimiento del liderazgo dirigido a los directivos de la organización se busca el aprovechamiento y trabajo por el autoconocimiento de las competencias en los colaboradores que están en altos mandos de la organización, un programa educativo, que persuada en relación a la importancia del liderazgo y posterior una serie de actividades que

permitan llevar a la práctica los conceptos teóricos. Posterior a esto una retroalimentación, control y evaluación del proceso.

La estrategia parte del conocimiento de competencias, se busca que los colaboradores conozcan sus habilidades, desde allí partir para potencializarse favoreciendo la relación con los demás compañeros e interactuar en consecución a la misión y visión de la organización. Por esto es necesario que los administrativos de la organización fortalezcan las competencias idóneas para alcanzarlo, permitiendo que el personal que se tiene a cargo se vea beneficiado y se presente mejoras considerables del trabajo en equipo, lo que se evidenciara exteriormente en el servicio que presta a la comunidad educativa.

Estrategia de intervención

Teniendo en cuenta la contingencia por la pandemia del Covid-19, planteamos el protocolo de intervención el cual puede llevarse a cabo en la modalidad presencial o virtual, a partir de esto hicimos una elaboración de actividades que cumplieran simultáneamente los objetivos propuestos siendo consecuentes con la propuesta inicial, la cual desarrollamos en cinco fases.

Tabla 4. Fase 1 intervención presencial.

Explicación teórica de la importancia del liderazgo en la organización EAFIT, especialmente el liderazgo por competencias.

Objetivo General: Mejorar el trabajo en equipo, permitiendo a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como: comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, soluciones de problemas y creatividad.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Fortalecer las relaciones interpersonales identificando las fortalezas y debilidades de cada líder y/o colaborador. * Presenta y explicar la importancia de los modelos de Liderazgo y su implementación en la organización.	* Dinámica Toma la pelota y suéltala (Rompe hielo) * Presentación de las principales características de los modelos de liderazgo en relación con el clima organizacional, gestión al cambio y trabajo en equipo * Actividad de autoconocimiento	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	12 pelotas de tenis o de tamaño similar, 1 cronómetro, hojas, lapiceros, caja de cartón, presentación en web 2.0, video beam, salón de juntas, sillas, mesa.	* Generar un ambiente de aprendizaje y crecimiento * Identificación de los modelos de liderazgo * Aprendizaje corporativo * Creación de un clima propicio para nuevas ideas * Reconocimiento de competencias	Formato taller grupal, lista de asistencia y capturas de pantalla.	2 horas cada día	05/08/2020 12/08/2020 19/08/2020 26/08/2020

Tabla 5. Fase 1 intervención virtual.

Explicación teórica de la importancia del liderazgo en la organización EAFIT, especialmente el liderazgo por competencias.

Objetivo General: Mejorar el trabajo en equipo, permitiendo a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como: comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, soluciones de problemas y creatividad.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Fortalecer las relaciones interpersonales identificando las fortalezas y debilidades de cada líder y/o colaborador. * Presentar a través del aprendizaje experiencial el liderazgo basado en competencias con el fin de desarrollar las habilidades que permitan un liderazgo transformacional en los colaboradores de la organización.	* Dinámica encuentra los objetos (Rompe hielo) * Actividad de autoconocimiento * Juego de roles * Presentación video liderazgo transformacional * Cuestionario en plataforma kahoot	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Plataforma meet, objetos del hogar, formato google forms, plataforma kahoot.	* Generar un ambiente de aprendizaje y crecimiento * Identificación de los modelos de liderazgo * Aprendizaje corporativo * Creación de un clima propicio para nuevas ideas * Reconocimiento de competencias	Formato taller grupal, lista de asistencia.	2 horas cada día	05/08/2020 12/08/2020 19/08/2020 26/08/2020

Tabla 6. Fase 2 intervención presencial.

Basado en el estudio del análisis DOFA y el informe de sostenibilidad que reposa en la base de datos de la Universidad EAFIT se evidencia un riesgo que desfavorece el clima laboral, partiendo de la estructura centralizada que tiene la organización y a su vez la comunicación establecida con niveles jerárquicos inferiores.

Objetivo General: Mejorar el clima laboral a partir de la elaboración de herramientas y estrategias que permitan el relacionamiento de colaboradores de áreas superiores con áreas inferiores, determinando la correlación del liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio de los líderes y la percepción de los colaboradores.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Evidenciar la percepción de la toma de decisiones por parte de los colaboradores. * Evidenciar cómo los líderes evalúan su proceso en el momento de tomar decisiones. * Mejorar el trabajo en equipo y motivar a sus integrantes a ser más colaboradores y generar mejores resultados.	* Aplicación de Test de percepción de forma los colaboradores de niveles inferiores. * Aplicación de Test de percepción a los líderes de la organización, es decir; quienes están ubicados en la parte superior de la jerarquía. * Dinámica energía positiva y energía negativa en la oficina. * Realizar una retroalimentación grupal a partir de la cual los líderes denotan la importancia de la comunicación asertiva y se realice una construcción con estrategias de	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Formato de encuesta de google, espacio físico, recurso humano y apoyo del departamento de gestión humana, presentación en power point, internet, refrigerio.	* Reconocer cómo se está llevando a cabo la toma de decisiones y la afectación de las mismas en el ambiente laboral. * Reconocer la toma de decisiones en los colaboradores, a través de una actividad rompe hielo. * Fortalecer y construir herramientas de comunicación con el fin de mejorar el clima	Test de percepción, lista de asistencia y calificación.	2 horas cada día	20/08/2020 21/08/2020 02/09/2020 09/09/2020

* Analizar los datos recopilados a través de los test y fortalecer competencias de liderazgo. mejoramiento al respecto, realizando un taller articulado al favorecimiento y fortalecimiento de las competencias de liderazgo. laboral dentro de la organización.

Tabla 7. Fase 2 intervención virtual.

Basado en el estudio del análisis DOFA y el informe de sostenibilidad que reposa en la base de datos de la Universidad EAFIT se evidencia un riesgo que desfavorece el clima laboral, partiendo de la estructura centralizada que tiene la organización y a su vez la comunicación establecida con niveles jerárquicos inferiores.

Objetivo General: Mejorar el clima laboral a partir de la elaboración de herramientas y estrategias que permitan el relacionamiento de colaboradores de áreas superiores con áreas inferiores, determinando la correlación del liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio de los líderes y la percepción de los colaboradores.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Identificar la forma en cómo se lleva a cabo la toma de decisiones a través de una encuesta de percepción de Google forms. * Evidenciar la percepción de la toma de decisiones por parte de los colaboradores. * Evidenciar cómo los líderes evalúan su proceso en el momento de tomar decisiones. * Mejorar el trabajo en equipo y motivar a sus integrantes a ser	* Aplicación de Test de percepción de forma los colaboradores de niveles inferiores. * Aplicación de Test de percepción a los líderes de la organización, es decir; quienes están ubicados en la parte superior de la jerarquía. * Dinámica energía positiva y energía negativa en la oficina. * Realizar una retroalimentación grupal a partir de la cual los líderes denotan la importancia de la comunicación asertiva y se realice una construcción con estrategias de mejoramiento al respecto, realizando un taller articulado al favorecimiento y fortalecimiento de las competencias de liderazgo.	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Formato de encuesta de google, internet, correo electrónico, plataforma google meet.	* Reconocer cómo se está llevando a cabo la toma de decisiones y la afectación de las mismas en el ambiente laboral. * Reconocer la toma de decisiones en los colaboradores, a través de una actividad rompe hielo. * Fortalecer y construir herramientas de comunicación	Test de percepción, lista de asistencia y calificación.	2 horas cada día	20/08/2020 21/08/2020 02/09/2020 09/09/2020

más colaboradores
y generar mejores
resultados.

* Analizar los
datos recopilados a
través de los test y
fortalecer
competencias de
liderazgo.

con el fin de
mejorar el
clima laboral
dentro de la
organización.

Tabla 8. Fase 3 intervención presencial.

A partir de la metodología, liderazgo basado en competencias, se evidencia la importancia de abordar las diferentes competencias específicas para el liderazgo y la influencia que los desarrollos de estas generan para la dirección de las organizaciones.

Objetivo General: Abordar las competencias de liderazgo a través de situaciones experienciales de conflicto, desde la conformación de equipos de trabajo que permitan un aprendizaje mutuo y continuo en aquellos colaboradores de cargos directivos, logrando que éstos fortalezcan el liderazgo que ejercen en la universidad EAFIT.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
*Fortalecer el trabajo en equipo generando estrategias para una comunicación interna asertiva. * Gestionar la resolución de conflictos a través del pensamiento crítico y creativo con el fin de lograr una meta en común. * Fortalecer la comunicación asertiva desde sus diferentes componentes logrando una relación más eficaz con los demás.	* Dinámica grupal “el monstruo de 3 cabezas” * Actividad “buscaminas” * Dinámica guía la pelota entrega el ficho * Dinámica proteger el herido * Retroalimentación	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Pelota de ping pong, vendas, cajas de cartón, video beam, cartulina, recipiente de plástico, presentación en herramienta web.	* Generar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo de trabajo de la organización. * Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos con prontitud y profundidad sin obtener repercusiones. * Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando la manera adecuada y el momento oportuno.	Lista de asistencia y fotos.	2 horas cada día	16/09/2020 23/09/2020 30/09/2020 07/10/2020 14/10/2020 21/10/2020

Tabla 9. Fase 3 intervención virtual.

A partir de la metodología, liderazgo basado en competencias, se evidencia la importancia de abordar las diferentes competencias específicas para el liderazgo y la influencia que los desarrollos de estas generan para la dirección de las organizaciones.

Objetivo General: Abordar las competencias de liderazgo a través de situaciones experienciales de conflicto, desde la conformación de equipos de trabajo que permitan un aprendizaje mutuo y continuo en aquellos colaboradores de cargos directivos, logrando que éstos fortalezcan el liderazgo que ejercen en la universidad EAFIT.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
*Fortalecer el trabajo en equipo generando estrategias para una comunicación interna asertiva. * Gestionar la resolución de conflictos a través del pensamiento crítico y creativo con el fin de lograr una meta en común. * Fortalecer la comunicación asertiva desde	* Dinámica grupal “el monstruo de 3 cabezas” * Actividad “buscaminas” * Dinámica guía la pelota * Dinámica entrega el ficho * Dinámica proteger el herido * Retroalimentación	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	10 botellas con arena "minas", cajas de cartón o madera, vendas para los ojos, pelota, cartulina, recipiente mediano, video beam.	* Generar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo de trabajo de la organización. * Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos con prontitud y profundidad sin obtener repercusiones. * Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando la	Lista de asistencia y fotos.	2 horas cada día	16/09/2023/09/2020 30/09/2020 07/10/2020 14/10/2020 21/10/2020

sus diferentes
componentes
logrando una
relación más
eficaz con los
demás.

manera adecuada
y el momento
oportuno.

Tabla 10. Fase 4 intervención presencial.

Test de evaluación del proceso realizado para potenciar las competencias y posterior a los resultados idear estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en la universidad EAFIT.

Objetivo General: Definir desde la apreciación de cada colaborador el desarrollo de sus competencias y a su vez, la percepción de su entorno laboral, considerando que el desempeño no sólo depende del grado desarrollado de las competencias de las personas sino de algunas situaciones que se pueden presentar en el ambiente de trabajo, es decir, el clima.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
<p>* Aplicar el test de evaluación previamente diseñado, con el fin de conocer los aprendizajes obtenidos y aquellos avances significativos en cuanto al clima organizacional, a partir de las percepciones de los empleados de cargos directivos de la universidad.</p> <p>* Transmitir a los empleados los resultados obtenidos luego de concluir el plan de intervención en la universidad.</p>	<p>* Aplicación del test de evaluación a los empleados de cargos directivos de la universidad.</p> <p>*Socialización de los logros obtenidos luego de efectuar el protocolo de intervención.</p>	<p>Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro</p>	<p>Formato de encuesta de google, video beam, presentación en herramienta web.</p>	<p>* Conocer la percepción de los logros que tienen los colaboradores luego de ejecutar el plan de intervención</p> <p>* Favorecer el reconocimiento de los avances significativos por parte de los colaboradores de cargos directivos a partir de la implementación del plan de intervención.</p>	<p>Formato de encuesta, lista de asistencia y fotos.</p>	<p>2 horas cada día</p>	<p>15/10/2020 28/11/2020 04/11/2020</p>

Tabla 11. Fase 4 intervención virtual.

Test de evaluación del proceso realizado para potenciar las competencias y posterior a los resultados idear estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en la universidad EAFIT.

Objetivo General: Definir desde la apreciación de cada colaborador el desarrollo de sus competencias y a su vez, la percepción de su entorno laboral, considerando que el desempeño no sólo depende del grado desarrollado de las competencias de las personas sino de algunas situaciones que se pueden presentar en el ambiente de trabajo, es decir, el clima.

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Aplicar el test de evaluación previamente diseñado, con el fin de conocer los aprendizajes obtenidos y aquellos avances significativos en cuanto al clima organizacional, a partir de las percepciones de los empleados de cargos directivos de la universidad. * Transmitir a los empleados los resultados obtenidos luego de concluir el plan de intervención en la universidad.	* Aplicación del test de evaluación a los empleados de cargos directivos de la universidad. * Socialización de los logros obtenidos luego de efectuar el protocolo de intervención.	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Formato de encuesta de google, correo electrónico, presentación en herramienta web.	* Conocer la percepción de los logros que tienen los colaboradores luego de ejecutar el plan de intervención * Favorecer el reconocimiento de los avances significativos por parte de los colaboradores de cargos directivos a partir de la implementación del plan de intervención.	Formato de encuesta, lista de asistencia.	2 horas cada día	15/10/2020 28/11/2020 04/11/2020

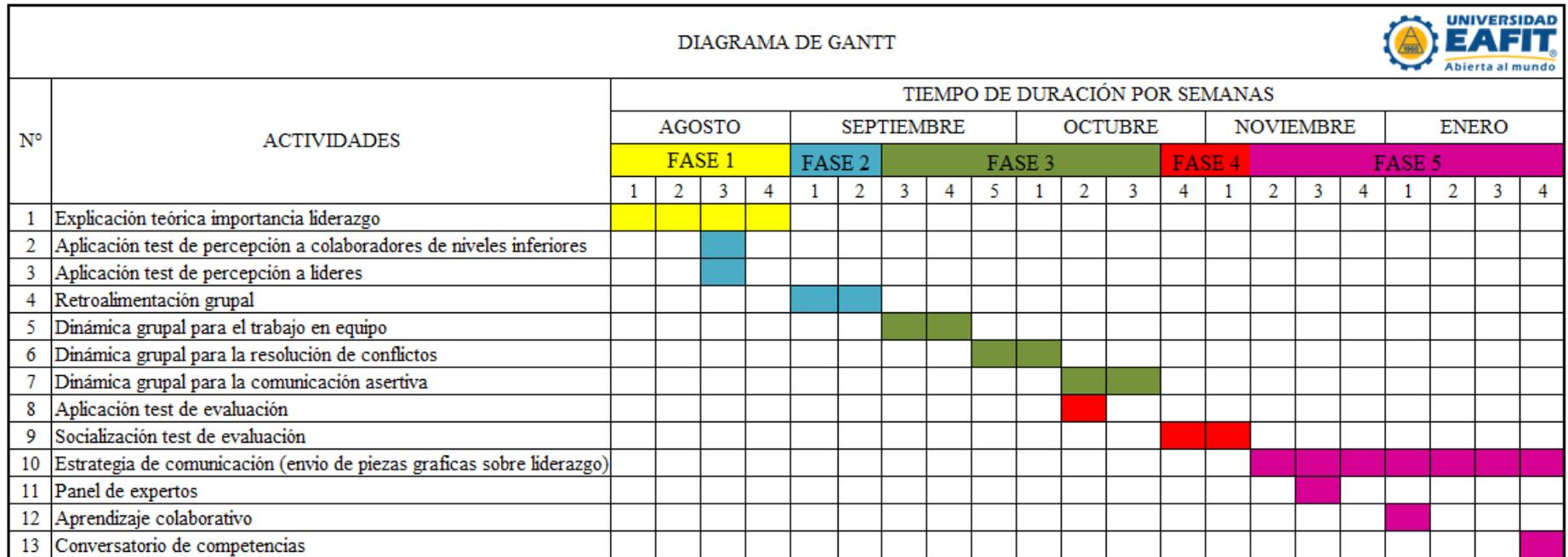
Tabla 12. Fase 5 intervención presencial.

Ruta formativa que permita un reforzamiento de los conocimientos adquiridos							
Objetivo General: Reforzar lo establecido a través de los trabajos individuales y grupales, desde jornadas de entrenamiento individual y colectivo.							
Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Evidenciar los avances significativos o resultados de procesos posterior a la implementación de estrategias y reforzar herramientas que permitan reconocer la importancia de la comunicación asertiva. * Realizar un encuentro participativo fuera del ambiente laboral. * Reconocer el proceso de desarrollo de las competencias de liderazgo y compartir aprendizajes y vivencias con el equipo de trabajo, de esta manera se pretende formar líderes que aporten de una manera participativa a la institución.	* El panel de expertos * Estrategia de aprendizaje colaborativo * Compartir lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado, y obtener ideas adicionales, apoyo y ánimos para continuar; establecer pequeñas recompensas por los logros alcanzados.	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Espacio físico, recurso humano, espacio al aire libre, cartulina y marcadores. Recompensas (monetarias o materiales).	*Transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en los empleados. * Fomentar la creación colectiva, intercambio y seguimiento de objetivos a través de la construcción en equipo. * Evidenciar a los colaboradores que hayan tenido un desempeño favorable en relación con el desarrollo de la competencia de liderazgo y motivarlos a través de una recompensa.	Lista de asistencia y fotos.	2 horas cada día	18/11/2020 06/01/2021 27/01/2021

Tabla 13. Fase 5 intervención virtual.

Ruta formativa que permita un reforzamiento de los conocimientos adquiridos							
Objetivo General: Reforzar lo establecido a través de los trabajos individuales y grupales, desde jornadas de entrenamiento individual y colectivo.							
Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Medio de verificación	Tiempo estimado	Fechas
* Evidenciar los avances significativos o resultados de procesos posterior a la implementación de estrategias y reforzar herramientas que permitan reconocer la importancia de la comunicación asertiva. * Realizar un encuentro participativo fuera del ambiente laboral. * Reconocer el proceso de desarrollo de las competencias de liderazgo y compartir aprendizajes y vivencias con el equipo de trabajo, de esta manera se pretende formar líderes que aporten de una manera participativa a la institución.	* El panel de expertos * Estrategia de aprendizaje colaborativo * Compartir lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado, y obtener ideas adicionales, apoyo y ánimos para continuar; establecer pequeñas recompensas por los logros alcanzados.	Psicólogas en formación Uniminuto: Daniela Álvarez, Sara Vélez y Ángela Toro	Plataforma de google forms, cartulina y marcadores, incentivos.	*Transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en los empleados. * Fomentar la creación colectiva, intercambio y seguimiento de objetivos a través de la construcción en equipo. * Evidenciar a los colaboradores que hayan tenido un desempeño favorable en relación con el desarrollo de la competencia de liderazgo y motivarlos a través de una recompensa.	Lista de asistencia.	2 horas cada día	18/11/2020 06/01/2021 27/01/2021

Figura 2. Diagrama de gantt.



Fase de la devolución creativa

Aciertos

Logramos a través del análisis del informe de sostenibilidad acercarnos a la cultura, a los estilos de liderazgo y clima de la organización, permitiendo de esta manera identificar estructuras organizacionales a través de las cuales aprender y reconocer en el proceso la obtención de logros a nivel personal y profesional. A través del informe de sostenibilidad indagamos la organización y evidenciamos la importancia de fortalecer aspectos con relación al liderazgo y a su vez cómo estos estilos de liderazgo impactan el clima organizacional.

Debido a la contingencia que se está viviendo en el país, la ejecución del protocolo de manera presencial era incierta y esto nos permitió pensar en las diferentes posibilidades para llevar a cabo las actividades, de esta manera desarrollamos una habilidad que nos posibilita sortear cualquier situación cambiante tanto a nivel personal como a nivel laboral, sin ningún retraso.

El protocolo de intervención diseñado, permitió la adquisición de un aprendizaje con las bases teóricas y prácticas que diferentes autores han aportado en los temas de liderazgo y clima organizacional, para así poder relacionarlos con los informes de sostenibilidad que den una visión global y estratégica de la Universidad EAFIT. A través del informe tuvimos un acercamiento significativo y en articulación al desarrollo del marco teórico y planeación de actividades se lograron alcances importantes a nivel personal y como equipo, ya que a través del trabajo entre compañeras fortalecimos la tolerancia, el respeto por la palabra y el pensamiento del otro para lograr el cumplimiento de objetivos. Logramos conocer y aprender el manejo de

herramientas 2.0 lo que consideramos significativo en nuestro proceso de formación ya que esta experiencia nos puede ser de gran utilidad a futuro en el desarrollo como profesionales.

El grupo Bancolombia (2020) en su artículo informativo expone:

La pandemia del coronavirus no es un obstáculo para acceder a conocimiento de talla mundial, todo lo contrario, con las medidas de aislamiento preventivo hay una variada oferta de eventos online con los más destacados speakers, expertos y consultores que pueden ayudarte a reinventar tu negocio. Aquí te contamos algunos de los que debes tener en tu radar durante las próximas semanas (párr. 1).

En este, el grupo Bancolombia da a conocer las diferentes medidas y soluciones que tienen acceso virtual gratuito con las que pretende apoyar a las diferentes grandes, medianas y pequeñas empresas, con el fin de mitigar y superar de manera asertiva los importantes impactos que está dejando la contingencia del coronavirus a nivel mundial.

A partir de esto tomamos como referencia la importancia de la implementación que tiene el protocolo y como se puede cumplir con objetivos organizacionales importantes a través de este, mitigando así los efectos que trae consigo la pandemia en las organizaciones.

Consideramos indispensable e importante adoptar en EAFIT y en todas las organizaciones medidas y estrategias que favorezcan superar las secuelas de la crisis que deja la pandemia en el mundo ya que esto acarrea repercusiones directa e indirectamente que suscitan intervención, la fomentación de los estilos de liderazgo y la actuación de los mismos directivos

para acompañar y velar por el bienestar de los colaboradores, esto con el fin de tener bases que propicien una estrecha colaboración entre empleadores y trabajadores.

Dificultades

Inicialmente tuvimos dificultades en encontrar una empresa para realizar el protocolo de intervención, lo que llevó a la elección de una organización desconocida, la cual investigamos desde cero, sin tener contactos dentro y sin una experiencia o reseña de referencia de la misma. Lo que posteriormente dificultó llevar a la presencialidad algunas actividades.

El acercamiento que se tuvo a la organización fue a través de la investigación de documentos virtuales, es decir que no se tuvo una experiencia vivencial o un acercamiento directo con la comunidad EAFIT, imposibilitando conocer a profundidad a través de la observación como es la dinámica de los roles de liderazgo y cómo se vivencia el clima organizacional en la universidad. A su vez nos obligó llevar la fase práctica a otra instancia en la cual no nos permite vivenciar la experiencia de socializar el contenido del protocolo de intervención con la organización, dificultando significativamente la ejecución del protocolo de intervención diseñado, lo que da como resultado que solo se realizará la programación de actividades con base a los informes de sostenibilidad.

Dado a la modalidad virtual, los encuentros para realizar las actividades en muchas ocasiones se vieron influenciados desfavorablemente por la conexión a internet, lo que influyó en tiempos y en comunicación. Esta falencia de igual forma se presentó en las asesorías.

Análisis del cumplimiento del objetivo general

A pesar de las dificultades en relación a la virtualidad y la manera en como eventualmente se lleva a cabo el diplomado es importante resaltar la adaptación que se dio y la manera en como desarrollamos competencias de gestión al cambio para desplazar las actividades a este contexto y alcanzar logros a partir de la nueva modalidad.

A partir del informe de sostenibilidad se logró diseñar una propuesta de intervención que hace énfasis en trabajar aquellas competencias que posibilitan el fortalecimiento de la toma de decisiones en los colaboradores de cargos directivos, esta propuesta tiene una aplicabilidad tanto virtual como presencial y busca que estos líderes se sientan pieza clave en la consecución de logros para la compañía, motivándolos a alcanzar con éxito cada uno de objetivos propuestos en la organización.

En el proceso de cumplir el objetivo del protocolo de intervención nos responsabilizamos de la transformación de las actividades que inicialmente se diseñaron de forma presencial, siendo un logro que se puede recalcar, porque permitió adquirir competencias y ampliar la mirada a un enfoque virtual que ofrece un buen relacionamiento, al entender que la tecnología facilita múltiples herramientas de interacción en línea.

En cuanto a los objetivos específicos planteados, se logró a partir del análisis de los datos del informe de sostenibilidad y de la investigación de algunas bases de datos de la universidad, plantear el cronograma de actividades para llevar a cabo durante la implementación del protocolo, además de definir las estrategias a ejecutar para fortalecer el liderazgo de los

colaboradores de EAFIT y como consiguiente el clima laboral, aunque estas no se pudieron realizar de manera presencial en la organización dado a la contingencia logramos profundizar dichas investigaciones durante el proceso de elaboración del protocolo y así mismo las maneras en como lo que proponemos favorece y beneficia el clima en la organización, los estilos de liderazgo y en última instancia las funciones o procesos desempeñados en esta.

Para las empresas e instituciones esta contingencia ha traído cambios a nivel estratégico y económico, estas han tenido que reinventarse a través de un análisis muy riguroso con el fin de enfrentar de mejor manera la crisis.

De acuerdo con la compañía Bursar, quienes son expertos en finanzas corporativas, han desarrollado un modelo de gestión para tiempos de crisis, con el cual se busca sobrellevarla de la mejor manera, a partir de la subsistencia de las empresas y la conservación de las fuentes de trabajo (citado por Arechederra, 2020, párr. 3)

Este se denomina Modelo Con Tendencia Positiva o Positive Trend Model, por su nombre en inglés. El consta de tres elementos fundamentales que son:

- Estrategia
- Planeación financiera
- Dirección y/o gobierno

En el elemento estratégico se revisa la misión, la visión y los valores de la organización, es importante señalar que con base a estos se tomarán las próximas decisiones. Estos serán una guía para la gestión en los tiempos de crisis.

Además, se realizará una revisión de algunos aspectos de la organización con el propósito de diagnosticar de manera ágil la situación de la empresa, incluyendo en esta parte el área comercial o de ventas, es decir, qué estrategias flexibles se tomarán o qué valores agregados se pueden ofrecer para que los clientes continúen comprando, pues esto permitirá que la empresa pueda continuar con su desarrollo. Aquí también se abarcan a los proveedores pues se busca limitar o reducir las compras que se harán, cuidando el flujo, pero afectando lo menos posible el servicio que se le ofrece a los clientes.

Por otro lado, en este elemento se debe tener en cuenta a los colaboradores, analizar cómo comunicarles de manera asertiva la situación que está viviendo la empresa, hacerlos partícipes de la evaluación de aquellas estrategias que se van a implementar, establecer lineamientos claros para el trabajo desde casa minimizando los impactos o el estrés que podría producirse. La tecnología es un elemento fundamental en tiempo de crisis, es importante apoyarse de herramientas adecuadas que permitan contar con el acceso a la información y que generen seguridad a los datos.

El elemento de planeación financiera pretende conocer cuál es el ciclo operativo y de efectivo de la compañía, identificando qué tan efectivo es ajustar el presupuesto de la organización ante la nueva realidad.

Por otro lado el elemento de dirección y/o gobierno determina que las estrategias anteriormente descritas se pueden llevar a cabo de manera adecuada con una gestión directiva que en primera instancia las comunique, las explique y pida que estas se ejecuten de forma apropiada, y como segunda instancia que supervise las tareas que se van realizando pero sin

asfixiar a los colaboradores, dejando que las iniciativas y experiencias del equipo de trabajo emerjan, siempre confiando en la capacitación, la preparación y en el talento de los empleados que hacen parte de la organización.

Es en este último elemento del Modelo Con Tendencia Positiva, en el que hacemos énfasis y una especial relación con el protocolo de intervención que diseñamos, ya que los colaboradores son pieza clave en el crecimiento de la organización, es necesario contar con unos líderes que orienten a su equipo de trabajo en la ejecución de las tareas pero que también deleguen aquellas responsabilidades de manera autónoma donde los colaboradores puedan aportar cada uno de sus conocimientos, logrando que la compañía pueda salir a flote en momentos de crisis y pueda crecer de manera diversificada, que fue lo que buscamos alcanzar con el diseño del protocolo de intervención.

Recomendaciones a la empresa

Por medio del diseño del protocolo de intervención denotamos la importancia de gestionar el cambio y estar en constante aprendizaje del estilo de liderazgo por competencias, ya que de esta manera se logra favorecer significativamente el clima laboral y por ende la realización de los procesos y la forma en cómo se sienten los colaboradores desempeñando sus funciones.

Recomendamos implementar el protocolo de intervención, ya que tiene aplicabilidad en cualquier momento en el que la empresa tenga interés en mejorar el clima de la organización. Es de gran importancia que en la organización se realice una evaluación periódicamente del clima

laboral con el fin de mejorarlo y transformar los procesos a partir de esto. Aportando a su vez a cómo se sienten los colaboradores y la manera en cómo asumen la realización de sus funciones, a partir de esto se puede llevar a cabo el diseño de un programa de liderazgo enfocado en el mantenimiento de un buen clima laboral tomando como referente, ya que basándonos en los logros alcanzados previamente consideramos que el liderazgo es un foco importante dentro de la cultura organizacional.

Recomendaciones a la universidad

La Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Bello, con base a las circunstancias observadas debería ser más abierta, más accesible y con menos trámites administrativos y financieros. Que invierta más en la movilidad nacional e internacional de sus estudiantes, ofreciéndoles becas de estudio y facilitándoles el proceso de admisión para estudios en otras universidades del país o en el extranjero, logrando ofrecer a la comunidad otorgar doble programa o doble titulación, esto con la creación de nuevas propuestas de pregrado y postgrado, especialmente en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.

Es importante recalcar que múltiples reflexiones sobre la educación del presente y del futuro, apuntan a la complejidad como objetivo.

Morin (2019) menciona que

Una de las claves de dicha complejidad consiste en entender la realidad desde la interdisciplinariedad, es decir, desde el punto de vista de diferentes campos del saber. Por eso, los principales sistemas educativos del mundo avanzan en una formación cada vez más integral, capaz de formar al estudiante en saberes diferentes y complementarios. Esta

perspectiva se ha traducido, entre otras cosas, en los programas de doble titulación, que permiten al estudiante expandir sus conocimientos más allá de un área única o de un único sistema educativo (citado en el periódico el Tiempo, 2019, párr. 3)

A su vez, en el mismo artículo el autor hace mención a la doble titulación: un camino a la internacionalización implementado en la Universidad Nacional De Colombia, resaltando en el mismo tres modalidades de doble titulación o titulación múltiple en el país:

La primera es la doble titulación internacional, es decir, cuando un estudiante de pregrado o posgrado estudia en dos universidades que tienen convenio (una de ellas extranjera) y, por tanto, recibe un diploma conjunto o dos diplomas, uno por cada institución. Estos convenios, que suelen hacerse entre programas de un área del conocimiento similar, tienen por objetivo complejizar la perspectiva del estudiante y favorecer la internacionalización institucional (párr. 4).

La segunda modalidad es la doble titulación interna en la que se integran un programa de pregrado y uno de posgrado de la misma institución, permite al estudiante graduarse de pregrado y recibir, al mismo tiempo, un diploma de especialización (párr. 6).

La tercera modalidad también es interna y usualmente aplica en el nivel de pregrado para que los estudiantes puedan cursar dos titulaciones de diferentes campos del conocimiento en un menor tiempo. Eso sí, cuanta más afinidad temática haya entre las dos carreras, más rápido será el proceso (párr. 8).

De acuerdo a lo anterior, evidenciamos la gran importancia de implementar la doble titulación en UNIMINUTO, ya que esto permitirá un desarrollo profesional más integral en los estudiantes, dando la posibilidad a los estudiantes de ahorrar dinero y tiempo.

A su vez, permitirá una apertura a la globalización, dando una profundización simultánea a diferentes temas de acuerdo a gustos y necesidades de los estudiantes, teniendo la extensión universitaria y de saberes que atiende a la competencia y requerimientos de la sociedad actual.

Cabe recordar que Uniminuto, no deje de lado la responsabilidad de ayudar a transformar positivamente todos los sectores sociales del país y el departamento, promoviendo la cultura, la inclusión, y el diálogo como ejes fundamentales de esta transformación; una Corporación Universitaria en busca de nuevos horizontes, que sea más reflexiva, autocrítica, democrática, propositiva y sensible a los problemas de la región y del país y que entienda las necesidades de los estudiantes y las familias, que la parte económica sea importante pero no el factor determinante para que un aspirante pueda acceder a los servicios o hacer parte de los programas, prevaleciendo una buena coordinación para los tiempos de pago y así evitar que no todos puedan acceder a terminar sus estudios en educación superior de pregrado y postgrado.

Recomendaciones para el diplomado

De acuerdo con la metodología del diplomado es importante replantear la manera de tener participación en algunas actividades prácticas que estaban planeadas y dado a la contingencia no fueron realizadas a cabalidad, como la cámara de Gesell entre otros encuentros que no tuvieron implementación en la virtualidad. Consideramos que estas actividades serían muy significativas llevarlas a cabo dentro del proceso académico, ya que es un complemento a la teoría aprendida, por lo cual recomendamos implementar estrategias que permitan llevar a cabo

estas actividades, en caso de que el diplomado se formalice en la modalidad virtual o en caso de tener latente la contingencia actual en semestres posteriores.

Tener en cuenta ofrecer una retroalimentación a los estudiantes de las actividades, ya que hubo actividades en las cuales desconocemos las falencias o fortalezas, lo que consideramos una situación como mejora, ya que como estudiantes es importante reconocer errores y cómo estos pueden ser mejorados.

Reflexión teórica

No se realizó la visita a la empresa, sin embargo el desarrollo de este protocolo se llevó a cabo con la implementación de nuevas metodologías de compartir y aprender a través de la experiencia la realización de la propuesta que inicialmente se había planteado.

Desde este protocolo el aporte al campo de la psicología organizacional influye en cómo le dimos manejo a una eventualidad que tenía unos lineamientos presenciales, darle un buen manejo a través de la virtualidad.

Desde la psicología organizacional se puede partir de este referente realizar una movilización en el clima organizacional de una empresa desde la distancia. Un psicólogo que no se encuentre cerca de la organización poder lograr a través de las diferentes fases y actividades del protocolo tener un acercamiento y cumplir a cabalidad con objetivos importantes para una organización, tales como: la identificación de los estilos de liderazgo, la influencia de los estilos de liderazgo en el clima y la manera en cómo los colaboradores perciben la toma de decisiones partiendo del análisis y reflexión de las actividades vivenciales trasladadas al contexto de la virtualidad.

Consideramos el liderazgo como un elemento sumamente importante al hablar de clima en una organización, esto conlleva a tener una mejor realización de funciones, los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos influyen en cómo los colaboradores asumen las responsabilidades, el compromiso y cómo esto influye en la edificación y beneficios de la empresa.

Un líder tiene la capacidad para formar en los colaboradores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional, logrando que las organizaciones alcancen los resultados esperados, a través de la creación de oportunidades que transformen el contexto, generando motivación que permita un buen desempeño, soportando su comportamiento en valores orientados hacia el bien común, para así conseguir el cumplimiento de metas y la preocupación por sus trabajadores. Con capacidad para fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la organización.

El clima organizacional es medible, se puede definir con base a las ideas que tienen los colaboradores en cuanto a las características de su ambiente laboral y como estas los afectan al momento de realizar sus labores asignadas. La principal dimensión que lo determina, es el estilo de liderazgo que se emplee en una organización, porque influye directamente, es este el que logra el sentido de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa a través de su capacidad para motivar y generar bienestar general en el colaborador y satisfacción por el trabajo

Conclusión

A partir del informe de sostenibilidad de la universidad EAFIT se pudo tener un acercamiento a las dinámicas que se llevan a cabo en la organización, como los colaboradores de cargos directivos ejercen su liderazgo y cómo éste se ve reflejado en el clima de la compañía, de esta manera se pudieron identificar aquellas estructuras organizacionales en las cuales era necesario fortalecer los estilos de liderazgo que se implementan en la organización y que impactan el clima laboral.

Es importante tener en cuenta el papel del liderazgo en las organización, la relevancia de reconocer las competencias de los colaboradores y darle un fortalecimiento continuo a las mismas, ya que con los cambios que se ha venido dando en la actualidad es indispensable capacitar a los colaboradores para asumir nuevos retos, especialmente una organización como EAFIT que busca ser innovadora y transformadora de vida, debe ir a la par con las necesidades y eventualidad que el mercado y los demás procesos competitivos exijan.

Desde el talento humano se deben idear y transformar continuamente estrategias de cambios, convirtiendo el liderazgo en una herramienta que entrelaza los objetivos organizacionales y la productividad con la calidad de vida de los colaboradores.

A través del liderazgo se fortalecen aspectos de comunicación, trabajo en equipo, clima laboral, esto en aras de motivar a los colaboradores, haciendo de cada empleado una pieza clave para lograr las metas y objetivos que se tienen planeados. Es por esto que el liderazgo influye en el comportamiento de las personas que forman parte del ambiente de trabajo y posteriormente en el desempeño laboral y clima de la organización, permitiendo un equilibrio entre el comportamiento que ejerce el líder y las necesidades del equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

Aguirre, L. Serrano, O. Sotomayor, P. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de*

Machala.187-195. Recuperado de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso

Álvarez, H. (1995). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante: Modelo de medición del clima organizacional*. Documento Facultad de ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Arechederra, R. (3 de abril de 2020). Estrategias empresariales en tiempos de crisis. Roberto

Arechederra. Recuperado de

<http://robertoarechederra.com/estrategias-empresariales-en-tiempos-de-crisis/>

Cardona, P., García, P. (2005). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa.

Contreras, D. Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de*

Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Universidad del Rosario.

Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>

Contreras, F. Barbosa, D. Juárez, F. Uribe, A. Mejía, C. (2009). *Estilos De Liderazgo, Clima*

Organizacional Y Riesgos Psicosociales En Entidades Del Sector Salud. Acta

Colombiana de Psicología, 12(2), 13-26

Contreras, F. Juárez, F. Barbosa, D. Uribe, A. (2010). *Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión, XVI(2), 7-11.

Crissien, J. (2005). *Gerencia del siglo xxi* “liderazgo basado en el desarrollo de competencias”.

Revista EAN No. 54. p. 59 - 83. Recuperado de:

<file:///D:/Documents/Archivos%20de%20Outlook/Downloads/333-Texto%20del%20art%C3%ADculo-925-1-10-20130731.pdf>

Curtis, E. Connell, R. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*.

Nursing Management, 18 pp. 32-35. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.7748/nm2012.02.18.9.32.c8892>.

Fernández, M. (2008). *Clima organizacional*. En M. Siqueira (Ed.), Medidas do

Comportamiento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao. (págs. 28-38).

Porto Alegre, Brasil: Bookman, Armed.

García, M. Montores, M. (1998). *El efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico*. Número 8, 149-165.

García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*.

Cuadernos de administración, núm. 42, 43-61. Recuperado de:

<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/clima-organizacional-y-su-diagn3b3stico-una-aproximac3b3n-conceptual.pdf>

Germania, N. Garcia, C. (2017) *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*. Recuperado de:

<file:///D:/Documents/Archivos%20de%20Outlook/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoSobreElClimaOrganizacionalEn-6119351.pdf>

Gorrochotegui, A. (2007). *Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo: A model for the teaching of leadership competences*. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela. Volumen 10, Número 2, pp. 87-102. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v10n2/v10n2a07.pdf>

Grupo Bancolombia. (13 de abril de 2020). Agenda virtual de eventos para empresarios durante cuarentena Grupo Bancolombia. Recuperado de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/agenda-virtual-de-eventos-para-empresarios-durante-cuarentena-nacional>

Guerra, D. Sansevero, I. (2008). *Principios Y Competencias Del Líder Transformacional En Instituciones Educativas*. Laurus, vol. 14, núm. 27. pp. 330-357. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>

Martinez, J. (2011). *Liderazgo Y Competencias Directivas En Época De Crisis*. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte. Recuperado de:

<https://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Orozco Rincón, E., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., Páez, A. (2013). *Rol del psicólogo en las*

- organizaciones*. Revista Psicoespacios, Vol. 7, N. 11. 409-425. Recuperado de:
<http://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios>
- Pecino, V. Mañas M. Díaz, P. López, J. Llopis, J. (2015). *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario*. Revista anuales de psicología. Vol 31 no. 2. Recuperado de:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282015000200030
- Peiró, J. Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional*. Papeles del Psicólogo, pp. 68-82.
- Periódico el Tiempo. (29 de julio 2019). Dobles titulaciones, una tendencia que se ajusta a estos tiempos. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/dobles-titulaciones-una-tendencia-que-se-ajusta-a-estos-tiempos-392968>
- Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. Pymes metalmecánicas de Cali. (U. d. Rosario, Ed.) Universidad y Empresa, 9-36.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones de clima organizacional*. Recuperado de:
https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass Publishers.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. Primera Edición, pp. 127-162.

Tarcica, J. Masis, M. (2013). *120 Competencias integrales: materiales de alta calidad en Recursos Humanos*. eBook.

Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de competencias*.

Universidad EAFIT (s.f). *Nuestra Historia*. Recuperado de: https://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/universidad-eafit/nuestra_historia.asp

Vera, F. (2002). *Definición de Liderazgo*. Universidad Yacambu. Recuperado de: <https://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>

Zuzama J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.

Universidad de les Illes Balears. Recuperado de:

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bibliografía

- Barroso, F. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2010), pp. 67-96. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260037766_Liderazgo_y_clima_organizacional_en_maquiladoras_textiles_de_exportacion_Estudio_de_caso
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden
- Cárdenas, L. Arciniegas, Y. Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, Volumen. 2. Número. 2, pp. 121- 127.
- Cardona, D. Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*. Volumen 5. Número 2, pp. 141-150.
- Cardona, P. Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard-Deusto Business Review*. pp. 10-27
- Cardona, P. Miller, P. (2001). *Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill Interamericana de España. ISBN: 84-481-3323-4
- Durán, M. Lara, M. (2001). Teorías de la Psicología Social. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Volumen 1. Número 2, pp. 23-44.

Garrido, A. Álvaro, J. (2007). *Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. Edición 2. Madrid: McGraw-Hill.

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. EditoriaL Díaz de Santos. Madrid, España

Anexos

Anexo A. Cronograma mes de agosto.

AGOSTO 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
		Fase 1 Explicación teórica importancia liderazgo				
10	11	12	13	14	15	16
		Fase 1 Explicación teórica importancia liderazgo				
17	18	19	20	21	22	23
		Fase 1 Explicación teórica importancia liderazgo	Fase 2 Aplicación test de percepción a colaboradores de niveles inferiores	Fase 2 Aplicación test de percepción a líderes		
24	25	26	27	28	29	30
		Fase 1 Explicación teórica importancia liderazgo				
31						

Anexo B. Cronograma mes de septiembre.

SEPTIEMBRE 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1	2	3	4	5	6
		Fase 2 Retroalimentación grupal				
7	8	9	10	11	12	13
		Fase 2 Retroalimentación grupal				
14	15	16	17	18	19	20
		Fase 3 Dinámica grupal para el trabajo en equipo				
21	22	23	24	25	26	27
		Fase 3 Dinámica grupal para el trabajo en equipo				
28	29	30				
		Fase 3 Dinámica grupal para la resolución de conflictos				

Anexo C. Cronograma mes de octubre.

OCTUBRE 2020

Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
							1		2		3		4
	5		6		7		8		9		10		11
				Fase 3 Dinámica grupal para la resolución de conflictos									
	12		13		14		15		16		17		18
				Fase 3 Dinámica grupal para la comunicación asertiva		Fase 4 Aplicación test de evaluación							
	19		20		21		22		23		24		25
				Fase 3 Dinámica grupal para la comunicación asertiva									
	26		27		28		29		30		31		
				Fase 4 Socialización test de evaluación									

Anexo D. Cronograma mes de noviembre.

NOVIEMBRE 2020

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2	3	4	5	6	7	8
		Fase 4 Socialización test de evaluación				
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
		Fase 5 Panel de expertos				
23	24	25	26	27	28	29
30						

Anexo E. Cronograma mes de enero.

ENERO 2021

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
		Fase 5 Aprendizaje colaborativo				
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
		Fase 5 Conversatorio de competencias				

Anexo F. Actividad kahoot.



Taller Liderazgo

▶ 0 ? 5 ★ 0

Velezfsara



Preguntas



¿Como puedes ser un buen líder?



¿Porque es importante el trabajo en equipo en las organizaciones?



¿Cuando hay nuevos retos en las organizaciones?



La gestión del cambio en una organización permite evolucionar de una situación actual que no nos gusta, hacia una mejor



La confianza en el equipo de trabajo lleva a que cada uno haga lo que quiera sin tener objetivos comunes

Listado de anexos formato de taller

Los siguientes hipervínculos direccionan a los formatos diseñados en cada una de las fases, los cuales dan pie a la explicación de cada actividad, recursos, objetivos, y tiempos para llevar a cabo. Las cinco fases tuvieron una división de acuerdo al tiempo de aplicación diseñado, es por ello que se mencionan diferentes “partes” en cada una de las fases.

Anexo G. [Fase 1 parte 1](#)

Anexo H. [Fase 1 parte 2](#)

Anexo I. [Fase 2 parte 1](#)

Anexo J. [Fase 2 parte 2](#)

Anexo K. [Fase 3 parte 1](#)

Anexo L. [Fase 3 parte 2](#)

Anexo M. [Fase 3 parte 3](#)

Anexo N. [Fase 4 parte 1 y 2](#)

Anexo O. [Fase 5 parte 1](#)

Anexo P. [Fase 5 parte 2](#)

Anexo Q. [Fase 5 parte 3](#)

Los siguientes hipervínculos dirección a los formatos diseñados para la elaboración de encuestas y evaluación propuestas para el desarrollo de las actividades del protocolo de intervención.

Anexo R. [Evaluación taller liderazgo](#)

Anexo S. [Encuesta de directivos](#)

Anexo T. [Encuesta de autoconocimiento](#)

Anexo U. [Encuesta liderazgo 1](#)

Anexo V. [Encuesta liderazgo 2](#)

Anexo G. Fase 1 parte 1

Fase N°:	1	Fecha de realización:	
Lugar:	Plataforma digital Meet		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Presentación de los participantes y trabajo de autoconocimiento.		
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un clima propicio para nuevas ideas. - Reconocimiento de competencias. 		
Duración:	2 horas	Metodología:	Virtual
Recursos:	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Líderes y/o colaboradores Físicos: <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Internet - Plataforma Google Forms 		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
PROPÓSITO:			
<p>Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.</p>			
OBJETIVO GENERAL:			
<p>Mejorar el trabajo en equipo, permitiendo a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como: comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, solución de problemas y creatividad.</p>			
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
<p>Fortalecer las relaciones interpersonales identificando las fortalezas y debilidades de cada líder y/o</p>			

colaborador.

DESARROLLO:

1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación:
 Daniela Álvarez Gómez
 Sara Vélez Florez
 Angela María Toro Yepes
2. Actividad rompe hielo

Es una dinámica de liderazgo para mejorar el trabajo en equipo en la que permite a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como:

Comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, enfrentar retos, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del tiempo, solución de problemas y creatividad.

¿Cuándo llevar a cabo esta dinámica de grupo?

Es importante aplicar el ejercicio con el fin de reforzar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo en un ambiente diferente de la rutina diaria.

¿Qué se necesita?

Plataforma Meet y los objetos del hogar.

¿Cómo funciona?

La actividad empieza con la conformación de dos subgrupos. Es decir que el grupo de participantes se divide y debe asignar a un miembro de cada equipo el rol de líder para llevar a cabo la dinámica. Los roles deben ser: Líder y cooperadores.

El líder de cada equipo será el encargado de encontrar los medios a través de la plataforma Meet, para comunicarse con los demás integrantes de su grupo, teniendo en cuenta que simultáneamente el equipo contrincante estará comunicándose por el mismo canal.

La misión que tiene cada equipo es dividir funciones para encontrar 10 objetos entre todos. Los objetos deben mostrarse en la cámara, es decir que deben contar con ellos en su hogar.

Los objetos son:

1. Una copa de vidrio
2. Una gorra
3. Un pañuelo
4. Un libro de un autor colombiano
5. Una vela
6. Un Jarrón

7. Un juguete
8. Una candela
9. Una linterna
10. Un martillo

Los participantes cuentan con 5 minutos para asignar funciones y encontrar los objetos necesarios para cumplir el reto.

Al finalizar la dinámica escucharemos la percepción de cada uno de acuerdo a como fue el desempeño de su equipo y las actitudes de liderazgo evidenciadas tanto en el líder como en los cooperadores, la reflexión del líder y los métodos utilizados para comunicarse con los cooperadores asignando funciones bajo la presión del tiempo y del medio.

3. Actividad de autoconocimiento.

El conocimiento personal es muy importante ya que gracias a este se logran afrontar de manera asertiva, los desafíos que se presentan a lo largo de la vida.

¿Qué se necesita?

- Formato Google Forms
- Plataforma Meet

¿Cómo funciona?

Cada participante tendrá un link, el cual corresponde a un formato de encuesta de Google Forms, en este encontrará inicialmente su nombre, cargo y posteriormente 6 preguntas que refieren al conocimiento de sí mismo y la percepción que los compañeros tienen ante él.

Inicialmente cada colaborador va responder estas 6 preguntas

- Mencione 3 fortalezas personales
- Mencione 3 fortalezas profesionales
- Mencione 3 debilidades personales
- Mencione 3 debilidad profesionales
- Mencione 3 palabras que me definen
- ¿Qué me caracteriza?

Luego de que el colaborador responda, comparte su link y los demás compañeros deben responder, al final todos deben tener el mismo número de respuestas, conservando el anonimato de las mismas.

Para finalizar cada empleado deberá revisar cada una de las fortalezas y debilidades que los demás le escribieron, contrastándolas con las que cada uno escribió inicialmente, relacionando si lo que piensan los compañeros de ellos, es realmente lo que cada uno piensa de sí mismo.

Con este ejercicio se busca identificar si existe relación entre lo que se pretende proyectar y lo que

los demás compañeros perciben de nosotros mismos, además de potenciar aquellas fortalezas que permiten lograr el éxito como equipo de trabajo, reconociendo a su vez las debilidades, o aspectos para lo que no soy tan bueno y de esa forma poder delegar a otros de mi equipo que tengan las fortalezas necesarias para determinada función.

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeDh8IX_eHsNcT_zLLOhkbYiYpEvaFffiJ0JR6QiA3329H-1g/viewform?embedded=true

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo H. Fase 1 parte 2

Fase N°:	1	Fecha de realización:	
Lugar:	Plataforma Meet		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Socialización del modelo de liderazgo		
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un ambiente de aprendizaje y crecimiento. • Reconocimiento de competencias. • Identificación de los modelos de liderazgo. • Aprendizaje corporativo. 		
Duración:	2 horas	Metodología:	
Recursos:	Humanos: Líderes y/o colaboradores Físicos: Computador Internet Plataforma Kahoot!		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			

PROPÓSITO:

Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el trabajo en equipo, permitiendo a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como: comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, solución de problemas y creatividad.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Presentar a través del aprendizaje experiencial el liderazgo basado en competencias con el fin de desarrollar las habilidades que permitan un liderazgo transformacional en los colaboradores de la organización.

DESARROLLO:

1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación:

Daniela Álvarez Gómez

Sara Vélez Florez

Angela María Toro Yepes

2. Juego de roles

Es una dinámica de liderazgo para mejorar el trabajo en equipo en la que permite a los participantes poner en práctica habilidades de liderazgo como:

Comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, enfrentar retos, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del tiempo, solución de problemas y creatividad.

¿Cuándo llevar a cabo esta dinámica de grupo?

Es importante aplicar el ejercicio con el fin de reforzar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo en un ambiente diferente de la rutina diaria.

¿Qué se necesita?

Plataforma Meet, Kahoot, los objetos del hogar.

¿Cómo funciona?

Se elige a un líder, que será el organizador de la fiesta de navidad de la compañía. Esta persona hará una lista de tareas necesarias para llevarla a cabo y designará cada tarea a los demás participantes, según sus habilidades, por lo que ha observado de sus compañeros.

El líder deberá escribir en unas tarjetas qué cosa hará cada uno, sin que los demás intervengan u opinen. Luego, lee las tarjetas y entrega a cada uno su tarea.

Los demás se toman un tiempo y luego se reúnen de nuevo, para que cada uno exponga cómo

realizará su tarea y a quién le pedirá ayuda. También, dirán si el líder supo designarles correctamente la tarea o si creen que se equivocó y podrían haberse desempeñado mejor en otro cargo.

Luego de esto se hace un pequeño debate donde se hablará sobre las impresiones que deja la realización de la actividad, se harán preguntas como:

¿Cómo se sintieron durante la organización de la fiesta?

¿Cuál cree que fue el objetivo de esta actividad?

¿Cuáles fueron las competencias tenidas en cuenta para escoger al líder?

Y demás preguntas que surjan.

3. Por parte de las facilitadoras se hará un vínculo con la actividad anterior y el video siguiente que se presentará, haciendo relación al liderazgo transformacional.

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=kcIu091XtKg>

Una vez observado el video se dialoga con los cooperadores sobre el liderazgo basado en competencias que permite una transformación, mejorando el clima organizacional. Se abordarán preguntas como:

¿Cree viable este tipo de liderazgo en la compañía?

¿Ha tenido la experiencia de tener un líder transformacional en su equipo de trabajo?

4. Para finalizar la jornada se hará un cuestionario a través de la plataforma Kahoot, teniendo en cuenta los conceptos básicos del liderazgo como: trabajo en equipo, resolución de conflictos, gestión del cambio, motivación, reconocimiento de logros, identificación de nuevos retos, confianza en el equipo de trabajo y creatividad, con el fin de evidenciar los conocimientos obtenidos durante el taller.

Link:

<https://create.kahoot.it/share/taller-liderazgo/9ebf36ef-9539-4f67-b09a-b926a35b6af3>

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo I. Fase 2 parte 1

Fase N°:	2	Fecha de realización:	
Lugar:	Plataforma virtual		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Reconocimiento de toma de decisiones organizacionales		
Metas:	- Identificar a través del test de percepción la manifestación del clima laboral dentro de la organización.		
Duración:	2 horas	Metodología:	Virtual
Recursos:	Plataforma Google forms y correo electrónico		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
PROPÓSITO:			
Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.			
OBJETIVO GENERAL:			
Mejorar el clima laboral a partir de la elaboración de herramientas y estrategias que permitan el relacionamiento de colaboradores de áreas superiores con áreas inferiores, determinando la correlación de liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio de los líderes y la percepción de los colaboradores.			
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
Identificar la forma en cómo se lleva a cabo la toma de decisiones a través de una encuesta de percepción de Google Forms.			
DESARROLLO:			
1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación: Daniela Álvarez Gómez Sara Vélez Florez Angela María Toro Yepes			

¿Que se necesita?

Formato de encuesta Google Forms

Correo electrónico

¿Cómo funciona?

A través del correo se separan los colaboradores en dos subgrupos, los líderes que se encuentran ubicados en un nivel jerárquico superior y los que están en un nivel inferior. A cada persona se le envía un link (de acuerdo a el nivel jerárquico).

En el contenido del correo se hará mención a la importancia de responder esta encuesta que busca reconocer la forma en cómo se está llevando a cabo la toma de decisiones en EAFIT y el tiempo que se tiene para resolver para darle continuidad a las siguientes fases del taller.

Los participantes a quienes se les envíe el link de la encuesta número 1 serán aquellas personas que estén en cargos operativos, de acuerdo al organigrama.

Los participantes a quienes se les envíe el link de la encuesta número 2 serán aquellas personas que estén en funciones que requieren la toma de decisiones o ejercicio constante de personas a cargo.

En este link hay un formulario de preguntas de Google donde evidenciara y diligenciara de manera anónima, preguntas orientadas en la percepción del clima laboral, detectando necesidades y fortalezas del mismo.

Link de encuesta 1 de colaboradores:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeI8xlspDYkK3jS6dw6B4pCcHN-MLRZF-Lq2zK6uOgSPm9hnQ/viewform?embedded=true>

Link de encuesta 2 de líderes:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyOmshXne49sySxYR10Dvn4poGHzi5u1t7yv8nURgzktrq6g/viewform?embedded=true>

¿Cuánto tiempo se necesita?

El tiempo de 5 días, una vez enviado al correo, ya que en la semana siguiente es el encuentro de socialización de respuestas.

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

--

Firma de los profesionales

Anexo J. Fase 2 parte 2

Fase N°:	2	Fecha de realización:	
Lugar:	Plataforma virtual		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Reconocimiento de toma de decisiones organizacionales		
Metas:	- Identificar a través del test de percepción la manifestación del clima laboral dentro de la organización.		
Duración:	2 horas	Metodología:	Virtual
Recursos:	Plataforma Google forms y correo electrónico		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
PROPÓSITO:			
Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.			
OBJETIVO GENERAL:			
Mejorar el clima laboral a partir de la elaboración de herramientas y estrategias que permitan el relacionamiento de colaboradores de áreas superiores con áreas inferiores, determinando la correlación de liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio de los líderes y la percepción de los colaboradores.			
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
Identificar la forma en cómo se lleva a cabo la toma de decisiones a través de una encuesta de percepción de Google Forms			
DESARROLLO:			
1.Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación: Daniela Álvarez Gómez Sara Vélez Florez			

Angela María Toro Yepes

¿Qué se necesita?

Formato de encuesta Google Forms

Correo electrónico

¿Cómo funciona?

A través del correo se separan los colaboradores en dos subgrupos, los líderes que se encuentran ubicados en un nivel jerárquico superior y los que están en un nivel inferior. A cada persona se le envía un link (de acuerdo al nivel jerárquico).

En el contenido del correo se hará mención a la importancia de responder esta encuesta que busca reconocer la forma en cómo se está llevando a cabo la toma de decisiones en EAFIT y el tiempo que se tiene para resolver para darle continuidad a las siguientes fases del taller.

Los participantes a quienes se les envíe el link de la encuesta número 1 serán aquellas personas que estén en cargos operativos, de acuerdo al organigrama.

Los participantes a quienes se les envíe el link de la encuesta número 2 serán aquellas personas que estén en funciones que requieren la toma de decisiones o ejercicio constante de personas a cargo.

En este link hay un formulario de preguntas de Google donde evidenciara y diligenciara de manera anónima, preguntas orientadas en la percepción del clima laboral, detectando necesidades y fortalezas del mismo.

Link de encuesta 1 de colaboradores:

https://docs.google.com/forms/d/1Zg0o17_pANeHwaaMiVeF0uDNZbtbmCgvnG6vz21gJ4Y/edit

Link de encuesta 2 de líderes:

<https://docs.google.com/forms/d/1WK9M6yKEgBy6HF2WnULoMA0-UZN6pRedgEy1IfwxwIQ/edit>

¿Cuánto tiempo se necesita?

El tiempo de 5 días, una vez enviado al correo, ya que en la semana siguiente es el encuentro de socialización de respuestas.

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo K. Fase 3 parte 1

Fase N°:	2	Fecha de realización:	
Lugar:	Plataforma virtual		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Reconocimiento de toma de decisiones organizacionales		
Metas:	- Identificar a través del test de percepción la manifestación del clima laboral dentro de la organización.		
Duración:	2 horas	Metodología:	Virtual
Recursos:	Plataforma Google forms y correo electrónico		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
PROPÓSITO: Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.			
OBJETIVO GENERAL: Mejorar el clima laboral a partir de la elaboración de herramientas y estrategias que permitan el relacionamiento de colaboradores de áreas superiores con áreas inferiores, determinando la correlación de liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio de los líderes y la percepción de los colaboradores.			
OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar la forma en cómo se lleva a cabo la toma de decisiones a través de una encuesta de percepción de Google Forms.			
DESARROLLO: 1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación: Daniela Álvarez Gómez Sara Vélez Florez Angela María Toro Yepes			

¿Qué se necesita?

Formato de encuesta Google Forms.

Correo electrónico

¿Cómo funciona?

A través del correo se separan los colaboradores en dos subgrupos, los líderes que se encuentran ubicados en un nivel jerárquico superior y los que están en un nivel inferior. A cada persona se le envía un link (de acuerdo al nivel jerárquico).

En el contenido del correo se hará mención a la importancia de responder esta encuesta que busca reconocer la forma en cómo se está llevando a cabo la toma de decisiones en EAFIT y el tiempo que se tiene para resolver para darle continuidad a las siguientes fases del taller.

Los participantes a quienes se les envíe el link de la encuesta número 1 serán aquellas personas que estén en cargos operativos, de acuerdo al organigrama.

Los participantes a quienes se les envíe el link de la encuesta número 2 serán aquellas personas que estén en funciones que requieren la toma de decisiones o ejercicio constante de personas a cargo.

En este link hay un formulario de preguntas de Google donde evidenciara y diligenciara de manera anónima, preguntas orientadas en la percepción del clima laboral, detectando necesidades y fortalezas del mismo.

Link de encuesta 1 de colaboradores:

https://docs.google.com/forms/d/1Zg0o17_pANeHwaaMiVeF0uDNZbtbmCgvnG6vz21gJ4Y/edit

Link de encuesta 2 de líderes:

<https://docs.google.com/forms/d/1WK9M6yKEgBy6HF2WnULoMA0-UZN6pRedgEy1IfwxwIQ/edit>

¿Cuánto tiempo se necesita?

El tiempo de 5 días, una vez enviado al correo, ya que en la semana siguiente es el encuentro de socialización de respuestas.

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo L. Fase 3 parte 2

Fase N°:	3	Fecha de realización:	
Lugar:	Salón de reuniones principal universidad EAFIT		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Temas del taller:	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Comunicación asertiva ● Resolución de conflictos 		
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo de trabajo de la organización. ● Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos con prontitud y profundidad sin obtener repercusiones. ● Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando la manera adecuada y el momento oportuno. 		
Duración:	2 horas	Metodología:	Taller grupal
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> ● Un pliego de cartulina ● Una pelota ● Recipiente mediano 		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			

PROPÓSITO:

Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.

OBJETIVO GENERAL:

Abordar las competencias de liderazgo a través de situaciones experienciales de conflicto, desde la conformación de equipos de trabajo que permitan un aprendizaje mutuo y continuo en aquellos colaboradores de cargos directivos, logrando que éstos fortalezcan el liderazgo que ejercen.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Fortalecer el trabajo en equipo generando estrategias para una comunicación interna asertiva.
- Gestionar la resolución de conflictos a través del pensamiento crítico y creativo con el fin de lograr una meta en común.
- Fortalecer la comunicación asertiva desde sus diferentes componentes logrando una relación más eficaz con los demás.

DESARROLLO:

1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación:

Daniela Álvarez Gómez

Sara Vélez Florez

Angela María Toro Yepes

2. Dinámica grupal guía la pelota

Con esta actividad se busca mejorar el trabajo en equipo a través de la resolución asertiva de conflictos en un grupo determinado, desde la delegación de funciones con el fin de lograr un objetivo que se tenga en común.

¿Qué se necesita?

1. Un pliego de cartulina
2. Una pelota mediana
3. Recipiente mediano

¿Cómo funciona?

Al grupo de participantes se les entrega el pliego de cartulina y la pelota mediana, estos deberán transportar la pelota desde un extremo de la sala hasta el otro donde se encuentra el recipiente donde deben depositarla. Las condiciones son las siguientes:

- Todos los asistentes deben participar
- La pelota no puede tocar el suelo
- La pelota debe estar en movimiento todo el tiempo
- La pelota no se puede tocar directamente con una parte del cuerpo.

Es importante que durante la realización de esta actividad se delegue un líder que es quien va a coordinar todo lo que se va a llevar a cabo y que estén los cooperadores con un rol de manera activa brindando una lluvia de ideas para lograr con éxito el objetivo de la actividad, teniendo en cuenta las condiciones expuestas antes de iniciar.

Al finalizar se dialogará sobre lo alcanzado en la actividad, si se cumplió con el objetivo. Se le realizará las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Cómo llegaron a esa idea?
- ¿Se crearon ciertos roles en la realización del taller?
- ¿Había alguien que tomara el rol de líder?
- ¿Este líder cómo gestionó las sugerencias de los cooperadores?
- ¿Qué comentarios tienen sobre la actividad?

Si por el contrario no se llegó a cumplir con el objetivo se abordarán las siguientes preguntas:

- ¿Por qué creen que no pudieron cumplir con el objetivo?
- ¿Creen que como equipo deben mejorar en algún aspecto?
- ¿Qué comentarios tienen sobre la actividad?

¿Cuánto tiempo se necesita?

1 hora

3. Dinámica proteger el herido

En esta actividad experiencial de conflicto se pretende fortalecer la comunicación asertiva en un grupo de trabajo, permitiendo que los líderes de la organización tomen posturas determinantes frente a las decisiones que se toman en determinado contexto, logrando de esta manera grandes cambios para una compañía o equipo.

¿Que se necesita?

Dividir al equipo de participantes en tres cargos:

- Herido
- Médicos
- Comunidad

¿Cómo funciona?

Inicialmente se divide el grupo en 3 roles.

1. El participante que será herido

2. Dos participantes serán los médicos
3. El resto del grupo será la comunidad.

Por parte de las facilitadoras se plantea el siguiente caso hipotético:

En un pueblo alejado de la ciudad se encuentra un padre de familia de escasos recursos que ha sido mordido por una serpiente altamente venenosa, este se encuentra muy grave, podría morir. La labor de la comunidad es defenderlo bajo cualquier circunstancia y la función de los médicos es la misma. Ambos grupos deben trabajar por separado para cumplir con este objetivo.

Posteriormente se separan los grupos y se dan las siguientes instrucciones:

La instrucción para el grupo de médicos:

La función principal es convencer al herido de que ellos tienen la cura para salvarle la vida, esto a través del diálogo y la acción.

La instrucción para la comunidad:

La función principal es convencer al herido de que ellos le ayudarán a salvarse de todo peligro que le sobrevenga a partir de esta mordedura, esto a través de la acción.

Al pasar los 15 minutos de la actividad cada grupo debe manifestar cómo se sintió defendiendo al herido y si considera su postura ante la situación fue asertiva para llevar a cabo la resolución del problema. Además, el herido debe comentar cómo se sentía con relación a la postura de ambos grupos y la decisión que le correspondía tomar para salvarse.

¿Cuánto tiempo se necesita?

1 hora

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo M. Fase 3 parte 3

Fase N°:	3	Fecha de realización:	
Lugar:	Salón de reuniones principal universidad EAFIT		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER	
Tema del taller:	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Comunicación asertiva ● Resolución de conflictos
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo de trabajo de la organización. ● Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos con prontitud y profundidad sin obtener repercusiones. ● Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando la manera adecuada y el momento oportuno.
Duración:	2 horas
Metodología:	
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 Octavos de cartulina (blanca, amarilla y roja) ● Video Beam
Número de participantes esperados:	
Número de participantes que asistieron:	

PROPÓSITO:

Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.

OBJETIVO GENERAL:

Abordar las competencias de liderazgo a través de situaciones experienciales de conflicto, desde la conformación de equipos de trabajo que permitan un aprendizaje mutuo y continuo en aquellos colaboradores de cargos directivos, logrando que éstos fortalezcan el liderazgo que ejercen.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Fortalecer el trabajo en equipo generando estrategias para una comunicación interna asertiva.
- Gestionar la resolución de conflictos a través del pensamiento crítico y creativo con el fin de lograr una meta en común.
- Fortalecer la comunicación asertiva desde sus diferentes componentes logrando una relación más eficaz con los demás.

DESARROLLO:

1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación:

Daniela Álvarez Gómez
Sara Vélez Florez
Angela María Toro Yepes

2. Dinámica entrega el ficho

¿Qué se necesita?

Entregar a cada persona 2 fichas blancas, 2 fichas rojas y 2 fichas amarillas.

¿Cómo funciona?

La ficha blanca es para pedir disculpas: la instrucción es entregar la ficha a alguien que necesita pedirle disculpas.

La ficha amarilla es para dar las gracias: entregar la ficha amarilla para dar gracias a alguien.

La ficha roja es para decirle a un compañero que puede mejorar: entregar la ficha a alguien en la cual se evidencia una oportunidad de mejora, desde el respeto debe hacerle mención a lo que puede ser mejor dentro de su ejercicio laboral o personal.

Comienza el participante y le entrega la ficha al compañero, lo puedo expresar para todos en público o solo decírselo a esa persona solamente el por qué le entrega el dicho.

Posteriormente se hace una socialización y conteo de cuántas fichas recibió cada uno y reflexionar de acuerdo al color y el significado que corresponde.

¿Cuánto tiempo se necesita?

1 hora

Retroalimentación de la fase

¿Qué se necesita?

Video Beam, computador, sala de reuniones, internet.

¿Cómo funciona?

En el video beam se proyectará las fotos tomadas en cada una de las actividades, con el fin de recordar que se realizó y qué aprendizaje se obtuvo, a partir de esto se hace una reflexión de la fase, con preguntas orientadoras que permitan retroalimentar y evaluar el cumplimiento de objetivos. Este tipo de taller es reflexivo, ya que en este espacio se brinda la palabra al grupo, que sea quien manifieste la percepción de las actividades realizadas.

Las preguntas orientadoras son:

- ¿Cuáles considera fueron las habilidades desarrolladas en la fase?
- ¿De qué manera los contenidos del taller enriquecen su práctica laboral?
- ¿Qué aspectos resalta de las actividades?
- ¿Considera que la actividad fortalece habilidades de liderazgo?
- ¿Qué relación hay entre las actividades y la comunicación asertiva?
- ¿Qué relación hay entre las actividades y el trabajo en equipo?
- ¿Qué relación hay entre las actividades y la resolución de conflictos?

¿Cuánto tiempo se necesita?

2 horas

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

 Firma de los profesionales

Anexo N. Fase 4 parte 1 y 2

Fase N°:	4	Fecha de realización:	
Lugar:	Salón de reuniones principal universidad EAFIT		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Aplicación de test a cargos directivos		
Metas:	- Reconocer los objetivos logrados con las actividades		
Duración:	2 horas	Metodología:	
Recursos:	Correo electrónico, plataforma google forms		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
PROPÓSITO:			
<p>Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.</p>			
OBJETIVO GENERAL:			
<p>Definir desde la apreciación de cada colaborador el desarrollo de sus competencias y a su vez, a percepción de su entorno laboral, considerando que el desempeño no solo depende del grado desarrollado de las competencias de las personas, si no de algunas situaciones que se pueden presentar en el ambiente de trabajo, es decir el clima.</p>			
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
<p>Aplicar el test de evaluación previamente diseñado, con el fin de conocer los aprendizajes obtenidos y aquellos avances significativos en cuanto al clima organizacional, a partir de las percepciones de los empleados de cargos directivos de la universidad.</p>			
<p>Transmitir a los empleados los resultados obtenidos luego de concluir el plan de intervención en la universidad.</p>			
DESARROLLO:			

1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación:

Daniela Álvarez Gómez

Sara Vélez Florez

Angela María Toro Yepes

¿Qué se necesita?

Correo electrónico, plataforma google forms

¿Cómo funciona?

A través del correo electrónico se solicitará a los cargos directivos de la empresa responder a el test que tiene como objetivo evidenciar los impactos y logros obtenidos con las fases del proyecto, en relación con el clima organizacional, el liderazgo y finalmente con el índice de efectividad y compromiso de los colaboradores.

El link del formulario:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcnfgjWSRizuM6RuWEBbUXNaZdxEwt9CL7aZ5lppHksqKTyw/viewform?embedded=true>

En el correo se hará mención a la importancia de reconocer qué factores han sido evidenciados dentro del contexto laboral. Posteriormente en el momento de tener las respuestas se realizará entre los colaboradores una mesa redonda, con el fin de crear un espacio de socialización donde se comunique a los empleados dicho resultado.

¿Cuánto tiempo se necesita?

5 días para responder el cuestionario.

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo O. Fase 5 parte 1

Fase N°:	5	Fecha de realización:	
Lugar:	Plataforma Google meet.		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Reforzamiento de los aprendizajes adquiridos		
Metas:	- Fomentar la creación colectiva, intercambio y seguimiento de objetivos a través de la construcción en equipo.		
Duración:	1 hora	Metodología:	Taller virtual
Recursos:	- Plataforma Google meet.		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
PROPÓSITO:			
Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.			
OBJETIVO GENERAL:			
Reforzar lo establecido a través de los trabajos individuales y grupales, desde jornadas de entrenamiento individual y colectivo.			
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
Evidenciar los avances significativos o resultados de procesos posterior a la implementación de estrategias y reforzar herramientas que permitan reconocer la importancia de la comunicación asertiva.			
Realizar un encuentro participativo fuera del ambiente laboral.			
DESARROLLO:			
1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación: Daniela Álvarez Gómez			

Sara Vélez Florez
 Angela María Toro Yepes

2. Panel de expertos

Es una reunión de especialistas en un tema determinado, donde se abordan asuntos de interés general o polémico para debatirse en público. Con este panel de expertos se busca conocer cuáles han sido las experiencias de los líderes de la organización, luego de haber llevado a cabo el protocolo de intervención con las psicólogas en formación.

¿Qué se necesita?

Plataforma Google meet

¿Cómo funciona?

Se divide el grupo de participantes en dos, así:

Por un lado estarán los líderes de procesos, quienes serán los expertos en el tema, en este caso deberán exponer detalladamente, cuáles son los beneficios para una organización cuando los líderes de ésta, se empeñan en potenciar las habilidades de los colaboradores, cuando los motivan a alcanzar resultados y reconocen sus logros en el equipo de trabajo.

Adicional deberán comentar como gracias a un buen liderazgo se ha visto influido el clima organizacional.

Es importante señalar que cada uno debe respetar la palabra y esperar su turno cuando otro se encuentre compartiendo sus apreciaciones.

Por otro lado están los colaboradores quienes serán los espectadores, la función de estos es realizar cada uno, una pregunta que vaya surgiendo a cada uno de los expertos expositores.

¿Cuánto tiempo se necesita?

1 hora

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo P. Fase 5 parte 2

Fase N°:	5	Fecha de realización:	
Lugar:	Salón de reuniones principal universidad EAFIT		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Aprendizaje colaborativo		
Metas:	<p>Transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en los empleados.</p> <p>Fomentar la creación colectiva, intercambio y seguimiento de objetivos a través de la construcción en equipo.</p> <p>Evidenciar a los colaboradores que hayan tenido un desempeño favorable en relación con el desarrollo de la competencia de liderazgo y motivarlos a través de una recompensa.</p>		
Duración:	1 hora	Metodología:	Taller grupal
Recursos:	Plataforma Googel Meet		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			

PROPÓSITO:

Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.

OBJETIVO GENERAL:

Reforzar lo establecido a través de los trabajos individuales y grupales, desde jornadas de entrenamiento individual y colectivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Evidenciar los avances significativos o resultados de procesos posterior a la implementación de estrategias y reforzar herramientas que permitan reconocer la importancia de la comunicación asertiva.

Realizar un encuentro participativo fuera del ambiente laboral.

Reconocer el proceso de desarrollo de las competencias de liderazgo y compartir aprendizajes y vivencias con el equipo de trabajo, de esta manera se pretende formar líderes que aporten de una manera participativa a la institución.

DESARROLLO:

1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación:

Daniela Álvarez Gómez

Sara Vélez Florez

Angela María Toro Yepes

2. Estrategia de Aprendizaje Colaborativo

El aprendizaje colaborativo es una situación en la que dos o más personas aprenden o intentan aprender algo juntas. A diferencia del aprendizaje individual, las personas involucradas en el aprendizaje colaborativo capitalizan los recursos y habilidades de los demás.

¿Qué se necesita?

Marcadores, cartulina, lapiceros.

¿Cómo funciona?

Se dividen a los participantes en dos subgrupos y se asignan los materiales para diseñar una exposición de un tema relacionado con el desarrollo del protocolo, es decir que sea de gran importancia o haya causado impacto. A partir de esto deben conformar equipo de trabajo y de acuerdo con la temática escogida asignar un rol a cada uno de los colaboradores, delegando funciones como: expositor, generador de ideas, creador de infografía, organizador y moderador.

Como consecuencia los colaboradores estructuran un trabajo colaborativo en el cual se refleja el aprendizaje y aporte de cada uno de los miembros, replicando ese aprendizaje al equipo contrario a través de la socialización de la actividad y un conversatorio grupal basado en los temas propuestos.

¿Cuánto tiempo se necesita?
20 minutos para elaboración de la actividad
7 minutos de exposición para cada equipo
20 minutos de socialización

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo Q. Fase 5 parte 3

Fase N°:	5	Fecha de realización:	
Lugar:	Salón de reuniones principal universidad EAFIT		
Área encargada:	Gestión humana		
Nombre del facilitador:	Daniela Álvarez Sara Vélez Ángela Toro		

DATOS DEL TALLER			
Tema del taller:	Reconocimiento y evaluación de logros		
Metas:	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar a los colaboradores que hayan tenido un desempeño favorable en relación con el desarrollo de la competencia de liderazgo y motivarlos a través de una recompensa. 		
Duración:	40 minutos	Metodología:	Taller grupal
Recursos:	Incentivo		
Número de participantes esperados:			
Número de participantes que asistieron:			
<p>PROPÓSITO: Diseñar un protocolo de intervención con base al informe de sostenibilidad de EAFIT 2018 que permita tener aplicabilidad en la organización, con herramientas que fortalezcan habilidades de liderazgo que impacten positivamente el clima laboral.</p> <p>OBJETIVO GENERAL: Reforzar lo establecido a través de las jornadas de trabajo individual y colectivo.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO: Reconocer el proceso de desarrollo de las competencias de liderazgo y compartir aprendizajes y vivencias con el equipo de trabajo. De esta manera se pretende formar líderes que aporten de manera participativa a la institución.</p> <p>DESARROLLO: 1. Saludo y presentación por parte de las Psicólogas en Formación: Daniela Álvarez Gómez Sara Vélez Florez</p>			

Angela María Toro Yepes

¿Qué se necesita?

Incentivo

¿Cómo funciona?

A través del diálogo y socialización establecida entre moderador y participantes de los talleres, se pretende resaltar cualidades en uno de los participantes. Con base a las opiniones de los demás compañeros se escogerá un candidato que haya tenido un mejor desempeño durante las actividades y que adicional dentro de su contexto laboral haya aplicado lo aprendido, dando de esta manera un valor agregado a la organización y un sentido a los talleres realizados. Cada participante debe enunciar las características por las cuales eligen al compañero que será recompensado. A este participante se le ofrecerá un incentivo con el fin de motivar y reconocerle su buen desempeño.

¿Cuánto tiempo se necesita?

40 minutos

EVALUACIÓN:

OBSERVACIONES RELEVANTES DEL GRUPO:

Recomendaciones:

Firma de los profesionales

Anexo R. Evaluación taller liderazgo

		<p>EVALUACIÓN DEL TALLER LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</p>
---	---	---

Nombre del participante:

Tema trabajado:

Para cada uno de los ítems indicados, por favor marque con una X en la casilla que más represente su punto de vista. Cualquier comentario adicional colóquelo en el casillero indicado.

4	Muy de acuerdo
3	De acuerdo

2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

	4	3	2	1
EL CURSO				
Los temas cubiertos en el taller serán relevantes en mi trabajo				
El taller cumplió con los objetivos planteados				
El taller cubrió todos los temas que yo esperaba				
La duración del taller fue adecuada				
Los temas fueron tratados en orden lógico				
Las dinámicas fueron relevantes a los temas impartidos				
MATERIALES DEL CURSO				
El material del taller está claramente expuesto y es de fácil comprensión				
Las diapositivas estaban bien diseñadas y de fácil comprensión				
LOS EXPOSITORES				
Los expositores presentaron los temas de manera clara y lógica				
El lenguaje del taller fue claro y comprensible				

Los expositores usaron eficazmente las ayudas visuales				
Recibí asistencia adecuada de los facilitadores durante el taller				
Los expositores incentivaron discusiones relevantes en el momento apropiado				
Los expositores dieron respuesta adecuadas a las preguntas de los asistentes				
Los expositores demostraron un buen conocimiento del tema expuesto				
METODOLOGÍA				
La metodología virtual llevada a cabo fue adecuada				
Las herramientas web tuvieron un uso adecuado				

PARTICIPARÍA EN ESPACIOS SIMILARES	SI	NO	
---	-----------	-----------	--

Por favor escriba aquí cualquier comentario adicional que servirá para mejorar el taller.