



Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Administración

Programa de Posgrados

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Consultoría y Asesoría

MPI 713

**Modelo de competencias de liderazgo basado en  
comportamientos clave para Yeril**

Laura Rivera Pereira - 304600927

Viviana Saborío Naranjo - 113690855

José Ángel Zamora Mejía - 206820415

Lectora: MSc. Karla Telles Campos

Tutora: MSc. Cristina Cubero Lazo

Heredia 2024

## **Declaración personal de buena práctica académica**

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio y utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética, respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

## Tabla de contenido

Justificación.....	8
Objetivos .....	10
General.....	10
Específicos .....	10
Alcance y limitaciones.....	10
Alcances .....	10
Limitaciones.....	11
Marco conceptual.....	12
Marco referencial .....	17
Metodología .....	22
Fuentes de información .....	22
<i>Fuentes primarias</i> .....	22
<i>Fuentes secundarias</i> .....	25
Técnicas e instrumentos.....	26
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	53
Recomendaciones para implementar el modelo.....	55
Fuentes consultadas .....	57
Anexos .....	60

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Distribución del personal por unidades .....	18
<b>Tabla 2.</b> Convocatoria y participación en la encuesta de pulso .....	23
<b>Tabla 3.</b> Jefaturas convocadas al grupo focal.....	24
<b>Tabla 4.</b> Encuesta de pulso sobre liderazgo .....	26
<b>Tabla 5.</b> Escala de percepción sobre la práctica de Competencia en Yeril .....	27
<b>Tabla 6.</b> Técnica grupo focal.....	28
<b>Tabla 7.</b> Validación de la relevancia de las competencias.....	28
<b>Tabla 8.</b> Encuesta de validación de competencias .....	29
<b>Tabla 9.</b> Competencias de liderazgo identificadas por los participantes.....	31
<b>Tabla 10.</b> Resultados de la encuesta de validación de competencias .....	32
<b>Tabla 11.</b> Definición de competencias propuestas .....	33
<b>Tabla 12.</b> Comportamientos asociados a cada competencia.....	36
<b>Tabla 13.</b> Distribución del personal por antigüedad laboral .....	37
<b>Tabla 14.</b> Acciones recomendadas para la jefatura .....	39
<b>Tabla 15.</b> Acciones que la jefatura debería evitar .....	41
<b>Tabla 16.</b> Porcentaje de población laboral por brechas generacionales.....	48

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Humildad: encuesta de pulso vs. validación de competencias .....	44
<b>Gráfico 2.</b> Compromiso con acción: encuesta de pulso vs. validación de competencias .....	45
<b>Gráfico 3.</b> Gestión de las emociones: encuesta de pulso vs. validación .....	46
<b>Gráfico 4.</b> Importancia de toma de decisiones en encuesta de validación vs. práctica de toma de decisiones en encuesta de pulso .....	47

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Marco filosófico de Yeril .....	17
<b>Figura 2</b> Técnicas empleadas en el estudio .....	30
<b>Figura 3</b> Competencias cardinales .....	35

## **Modelo de competencias de liderazgo basado en comportamientos clave para Yeril**

*El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día*

*John C. Maxwell*

A nivel organizacional, el liderazgo eficaz es esencial porque influye directamente en el ambiente laboral, por tanto, favorece entornos positivos y productivos, los cuales mejoran la motivación, colaboración e innovación de los colaboradores, como lo indica Verlinden (2024) para Academy to Innovate HR. Asimismo, “resalta que mejora el desempeño de los equipos, y también contribuye al éxito global de la empresa, permitiendo que este sea más sostenible en el tiempo” (p.1).

Las cualidades de la persona líder y las relaciones sólidas establecidas con los demás, ya sean clientes, su equipo o los accionistas de la empresa, impactan directamente en la consecución de metas, en los resultados y en las transformaciones dentro de la organización. En ese sentido, se gestiona el cambio y se impulsa a la empresa hacia adelante por medio de la toma de decisiones (Verlinden, 2024).

La Academy to Innovate HR, en su artículo 18 competencias de liderazgo clave para el éxito en 2025, cita cómo las organizaciones que buscan invertir en el desarrollo de sus líderes, específicamente en sus competencias, a través de tutorías o formaciones, tienen un 3.4% más de probabilidades de ser calificadas como un mejor lugar para trabajar.

Para que el liderazgo genere resultados positivos a nivel organizacional, es esencial identificar las competencias y los comportamientos asociados que deben tener. Esta identificación le proporciona al liderazgo una guía que permite alcanzar

los niveles deseados en sus puestos de trabajo. A su vez, ello puede traducirse en altos rendimientos y mayor motivación entre el personal.

Durante la consultoría realizada con Yeril, se identificó la necesidad de fortalecer la gestión del liderazgo basándose en los hallazgos de la encuesta de clima laboral llevada a cabo por la organización en el 2022. Para abordar esta necesidad, el grupo consultor aplicó una encuesta de pulso que permitió obtener información más detallada sobre la percepción del liderazgo. A partir de estos resultados y de otros insumos, se desarrolló un manual de competencias basado en comportamientos, el cual iba dirigido al liderazgo de la organización.

Este manual ha sido diseñado para facilitar la identificación de competencias requeridas dentro de Yeril en línea con las necesidades específicas de la organización. En ese sentido, se busca brindar una guía a los líderes para su crecimiento continuo, lo cual brindará beneficios no solo para su desarrollo personal, sino que también impactará positivamente en la motivación, el rendimiento del equipo y el alcance de objetivos organizacionales.

## Justificación

En el documento AUD 001-2024 realizado por Rivera, et al. (2024), se auditaron los resultados del informe de la encuesta de clima organizacional realizada por Yeril durante el 2022 y se verificaron las acciones implementadas por la administración en respuesta a las dimensiones con calificación más baja. Al respecto, la evaluación reveló que la dimensión de compensación presentó menor puntuación. Por tanto, la administración decidió trabajar en esa área de manera inmediata.

En la auditoría, se constató que, aunque el liderazgo obtuvo una puntuación de 75.81. Otras dimensiones relacionadas directamente con este, tales como comunicación (62.30), gestión de conflictos (68.87), capacitación y desarrollo (68.99) y reconocimiento (69.49), presentaron calificaciones más bajas. Dado que estas competencias son fundamentales para un liderazgo efectivo, se sugirió su fortalecimiento para abordar áreas críticas y mejorar el clima organizacional

Asimismo, en el informe de auditoría realizada por Rivera, et al. (2024), se aplicó una encuesta para medir nuevos niveles de satisfacción en la dimensión de liderazgo. Las principales oportunidades detectadas en el informe de auditoría fueron las siguientes:

- El equipo auditor identificó que, a pesar de los esfuerzos realizados en la implementación de programas de capacitación y seguimiento para fortalecer el liderazgo, existen deficiencias en la documentación y evaluación de los resultados alcanzados. Esto limita a la organización poder monitorear, de manera efectiva, los avances y justificar el retorno de la inversión.
- En años recientes, la empresa se ha consolidado en el mercado por su participación en proyectos de gran envergadura. Este crecimiento ha generado un aumento en la contratación para diversos proyectos, lo cual ha resultado en



equipos de trabajo más grandes y diversos que abarcan distintas generaciones y modalidades de trabajo, incluyendo el teletrabajo. Esta expansión ha puesto de manifiesto la necesidad de seguir fortaleciendo el liderazgo en los cargos de mayor jerarquía y asegurar que las personas líderes cuenten con las competencias necesarias según el tipo de equipo a su cargo.

- Se identificó que la empresa carece de perfiles de puestos definidos que incluyan las competencias necesarias para cada rol, lo cual evidencia la falta de un modelo referencial que establezca claramente las habilidades y competencias esenciales para puestos de liderazgo. Actualmente, las capacitaciones se realizan de manera general enfocadas en habilidades amplias, sin una conexión directa con los objetivos organizacionales, misión, visión y valores de la empresa. Por lo tanto, resulta importante contar con descriptores detallados en estos aspectos.

En atención a lo expuesto, se identificó la necesidad de que la empresa formule un modelo de competencias de liderazgo alineado con la misión y visión organizacional. Este modelo ayudará a identificar las competencias claves que los líderes deben cultivar para responder a las necesidades de la organización. Según Academy to Innovate HR (2024), “cuando las competencias de liderazgo poseídas se alinean con la visión de la organización, se crea una ventaja competitiva” (p.1).

De este modo, dicho modelo podría integrarse al manual del perfil de puestos, fortaleciendo la coherencia entre el liderazgo y los objetivos organizacionales. Además, permitirá conocer cuáles son las competencias que un líder de Yeril debe tener y contribuirá con un desarrollo más eficaz de los líderes actuales/potenciales. Por ende, también fortalecerá las relaciones con los equipos de trabajo, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo de esta organización.

## **Objetivos**

### **General**

- Elaborar un modelo de competencias de liderazgo basado en comportamientos clave para la empresa Yeril.

### **Específicos**

- Identificar las competencias requeridas para el liderazgo de personas en la organización.
- Definir los comportamientos deseables asociados a cada una de las competencias propuestas para el liderazgo.
- Establecer los niveles requeridos de cada competencia para el perfil de liderazgo.
- Generar un manual de competencias requeridas para el liderazgo con la descripción de sus comportamientos.

## **Alcance y limitaciones**

### **Alcances**

1. Identificación de competencias: en una primera etapa, la propuesta considera la definición de las competencias generales asociadas a seis perfiles de puesto, los cuales, por su nivel de jerarquía y responsabilidad, tienen personal a cargo.
2. Manual de comportamientos: comprende la definición de los comportamientos asociados a cada competencia propuesta para el liderazgo. Su desarrollo se sustenta en un modelo altamente descriptivo para establecer las conductas observables deseadas para cada uno de los seis perfiles seleccionados.
3. Definición de niveles: en la etapa final, se establece el nivel o grado requerido asociado a cada competencia por perfil de puesto.

4. Exclusión de la propuesta: excluye realizar evaluaciones o autoevaluaciones de competencias al personal para detectar niveles. No considera iniciativas o métodos para el desarrollo de competencias de liderazgo, por ejemplo, *mentoring* o *coaching*. Tampoco comprende la actualización del manual de perfiles de puestos de la organización.
5. Aspecto descartado en la propuesta: se descarta establecer conocimientos técnicos o habilidades específicas que cada perfil de puesto debe poseer para cumplir con sus funciones operativas. En su lugar, el modelo se enfoca en definir las capacidades transversales del liderazgo que apoyan a la gestión, independientemente de la especialización técnica de cada posición.

### **Limitaciones**

1. Poca afinidad geográfica: los proyectos se desarrollan en diferentes localidades, lo cual dificulta el desarrollo de los procesos de observación, entrevistas y recolección de información.
2. Acceso limitado a los equipos tecnológicos: la dispersión geográfica y la ubicación en áreas de difícil acceso complican el uso de herramientas digitales para la recolección de información a través de encuestas en línea, lo cual puede generar retrasos en los procesos.
3. Disponibilidad de los líderes: la aplicación de las herramientas y las técnicas deben estar alineadas a las agendas ajustadas de los jefes de áreas y su disponibilidad según demanda laboral.
4. Desafío de confidencialidad y transparencia: la necesidad de garantizar la confidencialidad de los resultados puede restringir su transparencia. Además, algunos participantes podrían sesgar sus respuestas debido al temor a posibles repercusiones.

5. Sesgo de evaluación por múltiples jefaturas: un posible sesgo de evaluación surge cuando los colaboradores reportan a varias jefaturas, sin embargo, al completar la evaluación, se centran exclusivamente en su líder directo. Esto puede restringir la perspectiva de la evaluación, pues no refleja plenamente la influencia o interacción que tienen con otros líderes, el cual es un aspecto clave para obtener una visión integral de la organización.

## **Marco conceptual**

Los actuales entornos volátiles, inciertos, complejos, ambiguos y remotos han establecido una clara necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo casi en forma urgente en las empresas. De acuerdo con Moldoveanu (2019), para Harvard Business Review, en su edición de marzo-abril, “existe un creciente reconocimiento en el desarrollo del liderazgo. Empresas de todo tipo se dan cuenta de que, para poder sobrevivir, necesitan enseñar habilidades blandas vitales para el éxito, así como nuevas capacidades organizativas” (p.1).

Al respecto, Delgado Bello (2022) ha realizado estudio sobre el impacto del liderazgo en factores como la satisfacción laboral de las personas colaboradoras. Como resultado, se obtuvo que “el liderazgo transformacional posee una importante capacidad de explicación de la satisfacción laboral, específicamente un 68,3%” (p.17). Otros estudios han encontrado relaciones significativas. Por ejemplo, Mendoza, et al. (2023) indican que “el liderazgo transaccional tiene impacto directa e indirectamente en el rendimiento operativo” (p.9).

Además, Ormaza, et al. (2023) destacan que:

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral de los trabajadores. Este se enfoca en la motivación, el desarrollo y el

empoderamiento de los empleados. Este tipo de liderazgo fomenta la creatividad, la innovación y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados con su trabajo (p. 1686).

Asimismo, McKinsey (2023), en su artículo llamado: “Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas”, se plantea la pregunta: ¿Cómo se debe liderar en una época en constante turbulencias y disrupción? La consultora destaca que los líderes deben evolucionar más allá de dar instrucciones para convertirse en catalizadores que empoderen, guíen y fomenten el diálogo y la cooperación entre los equipos.

Sin embargo, para facilitar este proceso de evolución, los líderes no solo deben de limitarse a sus roles actuales, sino que este cambio requiere que los líderes sean más que solo planificadores. Esto implica que muchos equipos de liderazgo que incluya la generación de una plataforma sólida y estable de competencias básicas que impulsen el valor (McKinsey, 2023).

En forma adicional, el artículo destaca que los líderes que desarrollan nuevas mentalidades y comportamientos mejoran, aceleran y desbloquean nuevos niveles de valor para clientes, empleados, inversores y muchas otras partes interesadas (McKinsey, 2023).

Estos enfoques han conducido a que las organizaciones busquen nuevas formas y estrategias para desarrollar y evaluar a sus colaboradores. Ello ha dado especial importancia a la gestión de las competencias, como una herramienta facilitadora para las empresas en los procesos transformadores y de cambios tan constantes a los que se enfrentan en la actualidad.

Por otra parte, Alles (2016) define el término *gestión por competencias* como: “una manera de dirigir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos con su estrategia” (p.21). De acuerdo con la autora, este modelo permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Del mismo modo, Chiavenato (2008) puntualiza que:

Muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas, agregando además, que estas deficiencias de habilidades y competencias le provocan pérdidas a la organización y resultan en un trabajo de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes de trabajo y quejas constantes de los clientes (p.94).

Es necesario agregar que existen múltiples términos aceptados para definir las palabras *competencia* y *comportamiento*. Incluso Alles (2016), en su obra clásica: “Gestión por Competencias”, aborda varios de estos significados. Sin embargo, siguiendo la metodología de esta autora, es fundamental hacer una diferencia entre los términos.

Allles (2016) define *competencia* como “las características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.22), mientras Chiavenato (2008) define *competencia* como “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p.146). Ambos autores coinciden en la relevancia de los comportamientos dentro de las competencias.

Considerando lo anterior, se denota la importancia de definir comportamientos específicos asociados a las competencias de un perfil para facilitar, tanto la aplicación, como el entendimiento, creando un modelo de competencias funcional y específico. Para continuar comprendiendo esta línea, es necesario conocer lo conceptualizado por Alles (2016), quien conceptualiza como comportamiento “aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo de conducta” (p.22).

Por otra parte, Lévy Leboyer (1997) brinda una definición que integra ambos conceptos e indica que “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que hace que estas sean más eficaces en una situación determinada” (p.35). Este autor indica que las competencias son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones donde se ponen en práctica, en forma integrada, las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

El origen del concepto de competencias se le atribuye a David McClellan, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien, en la década de 1960, comenzó a estudiar qué determina el éxito profesional. En su artículo “Testing for competence rather than intelligence”, publicado en 1973, aseguraba que las calificaciones escolares, los conocimientos académicos y el coeficiente intelectual no predicen un buen desempeño.

Una vez abordados dos conceptos tan significativos dentro de un modelo de competencias, resulta relevante comprender qué es un perfil de competencias. En palabras de Galicia, citado por Palomo (2022), un perfil de competencias es “el conjunto de competencias que deben poseer las personas que ocupan una posición determinada en una organización para desempeñar sus funciones en línea con los

requisitos del modelo de gestión (cultura, misión, visión, valores) y en qué nivel” (p.26).

Asimismo, Palomo (2022) destaca que el perfil de competencias permite definir los niveles adecuados que deben alcanzarse en cada una de las competencias que lo conforman. Dichos niveles reflejan qué es un desempeño aceptable y uno superior, los cuales, claramente, deben estar alineados con el proyecto organizacional. Ello tiene la finalidad de permitir un ensamblaje óptimo entre las estrategias de la empresa y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos según los puestos laborales definidos y su importancia en la gestión.

Alles (2005), en *Gestión por Competencias: El Diccionario*, hace referencia a la definición de los niveles en las competencias y basa dichas estratificaciones en definiciones de desempeño brindadas por Spencer y Spencer, identificando cuatro niveles asociados al desempeño (A, B, C y D), los cuales determinan la valoración de la competencia para el puesto de trabajo. Además, agrega que se quiere “encontrar un camino para mejorar las prácticas de esa empresa, denotando la practicidad de la metodología por niveles y los beneficios que podría acoger la organización al implementar el uso de estos métodos” (Alles, 2005, p.35).

Considerando lo expuesto en este apartado, se entiende que el desarrollo de competencias es esencial para fortalecer el liderazgo en cualquier organización, pues refleja los comportamientos impulsores del éxito y del rendimiento. Al alinear las competencias en los puestos de liderazgo, se logra generar un impacto positivo en la dinámica. Por ende, para Yeril, será posible mejorar sus prácticas, fortalecer los puestos de liderazgo y tener un entorno más competitivo.



## Marco referencial

La empresa Yeril, donde se realizó la presente consultoría, es una entidad familiar fundada en 1990 y especializada en la construcción de estructuras metálicas. Con el pasar del tiempo, la organización ha crecido de manera significativa al expandir sus operaciones en diversas regiones del país. Actualmente, su operación se desarrolla en dos talleres: Barrio San José de Curridabat y Belén de Heredia.

El desarrollo de esta organización ha sido guiado por el marco filosófico organizacional descrito a continuación:

### Figura 1

Marco filosófico de Yeril



Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la filosofía de Yeril (2024)

La empresa cuenta con una fuerza laboral activa de 499 colaboradores, lo cual incluye, tanto personal administrativo, como operativo. En el organigrama de la

organización (ver anexo 1), se detalla la conformación de la empresa y los diferentes niveles jerárquicos. Los puestos considerados dentro del ámbito de liderazgo y que servirán como base para desarrollar el modelo de competencias son descritos a continuación:

- Dirección General
- Gerente
- Coordinador de equipo
- Ingenieros
- Líder de equipo
- Gestor de equipo
- Capataces

En la tabla 1, se detallan las ocho unidades que conforman la organización, junto con el número de puestos de liderazgo asignados a cada una y el total de personas por unidad.

**Tabla 1**

Distribución del personal por unidades

Unidad	Puestos de liderazgo	Reporte directo	Total
Dirección general	1 director general 3 directores de proyectos	6	10
Administrativo financiero	1 gerente	9	10
Bienestar	1 gerente 1 líder de misceláneos 1 líder de salud ocupacional	27	30
Preconstrucción	1 gerente 1 líder de modeladores	16	18
Proyectos y Producción	5 gerentes de proyectos 1 coordinador de campo 12 capataces	350	368
Cadena de abastecimiento	1 gerente 1 gestor de inventario 2 gestores de mantenimiento 1 gestor de logística	49	54
Metal	1 gerente	5	7

	1 jefe de taller		
Diseño	1 gerente	1	2
<b>TOTAL</b>			<b>499</b>

Nota: Elaboración propia con base en datos del Departamento de Recursos Humanos de Yeril (2024)

Comprender la distribución de la organización, las unidades que la conforman y las subdivisiones internas proporciona un panorama integral sobre la estructura jerárquica y la cantidad de personal que cada líder tiene a su cargo. Este análisis permite reconocer áreas claves donde es necesario fortalecer el desarrollo y la capacitación. Por ende, es necesario asegurarse de que los líderes no solo cumplan con sus responsabilidades actuales, sino que también estén preparados para gestionar eficientemente a sus equipos en función de su tamaño y complejidad.

Esta perspectiva se vuelve especialmente relevante si se considera que “solo el 40 % de las organizaciones califica la calidad de sus líderes como buena o excelente. Por eso, la capacitación de líderes y gerentes es una de las tendencias clave en Recursos Humanos” (Verlinden, 2024, p.1). Al entender la relación entre líderes, sus responsabilidades y la cantidad de personal que supervisan, es posible diseñar estrategias de capacitación más efectivas y orientadas a mejorar el desempeño y potenciar las competencias necesarias en cada nivel de liderazgo dentro de la organización.

Por otra parte, durante el 2022, en la empresa, se realizó una encuesta de clima organizacional para identificar las percepciones de las personas colaboradoras con respecto al ambiente de trabajo, liderazgo y otros aspectos vinculados con cultura organizacional. De manera adicional, se esperaba detectar los puntos críticos vinculados con estos factores, lo cual, como resultado, generó oportunidades en aspectos como reconocimiento, comunicación, motivación y gestión de conflictos.

Con base en los hallazgos obtenidos en la encuesta, se desarrolló un plan de acción que incluía la implementación de programas de fortalecimiento del liderazgo, comunicación efectiva y mejoras en la compensación. Posteriormente, durante el 2024, la empresa fue auditada por un equipo consultor que aplicó una encuesta de pulso donde se evidenciaron oportunidades de mejora en aspectos vinculados con el liderazgo.

Los principales hallazgos detectados en la auditoría realizada por Rivera, Zamora y Saborío (2023), sustentan los objetivos que guían este documento son los siguientes:

- Se determinó que los factores evaluados en el estudio de clima que presentaron calificaciones bajas, así como las preguntas seleccionadas para evaluar estos factores están vinculadas con acciones propias al liderazgo o la gestión de los equipos. Dentro de los factores destacados, se encuentran el reconocimiento, la capacitación y el desarrollo, así como la gestión de conflictos y, finalmente, la comunicación.
- En la encuesta de clima del 2022, no se identificó ningún factor que evaluara motivación y tampoco se detectó, dentro del documento, ninguna pregunta que se formulara para consultar sobre este aspecto.
- El factor reconocimiento evaluado en la encuesta de clima del 2022 se encuentra dentro de los promedios más bajos registrados en el estudio. Al contrastar dicho resultado con el obtenido en la encuesta de pulso, específicamente en la variable definida como *Motivación y equipo*, se determina que el promedio sigue manteniéndose bajo, lo cual implica ser un elemento que no ha sido corregido.

- La empresa realizó acciones de mejora en el aspecto de compensación, el cual es un factor que presentó el promedio más bajo de todos los evaluados. Sin embargo, no se identificaron planes de acción para los otros factores con puntuaciones bajas.
- En la encuesta de pulso del 2024, se incluyeron cuatro ítems para medir la gestión de la comunicación. Los resultados obtenidos mejoraron significativamente en comparación con el resultado obtenido en el mismo factor en el estudio del 2022. Sin embargo, al segregar este resultado por área de trabajo, se detecta que algunas áreas presentan puntuaciones bajas.
- En la encuesta de clima del 2022, no se identificó ningún factor que examinara la toma de decisiones, ni tampoco preguntas vinculadas con este tema. Los resultados obtenidos en la encuesta de pulso del 2024, en la cual se incluyeron ítems evaluadores de este aspecto, arrojaron promedios que reflejan oportunidad de mejora.
- La empresa ha invertido en la capacitación de los líderes de equipo en temas relacionados con liderazgo, sin embargo, el manual de puestos se basa exclusivamente en perfiles técnicos y carece de competencias específicas y generales asociadas. Esta ausencia dificulta el proceso de formación, pues no proporciona una hoja de ruta clara para desarrollar las competencias necesarias en los líderes de equipo.
- La auditoría no encontró evidencia de avances concretos ni de una medición de retorno de inversión en las capacitaciones realizadas sobre liderazgo.
- La empresa enfrenta un desafío respecto a la atracción y retención de perfiles especializados, ya que la industria del acero se caracteriza por una escasez de talento. Esto resalta la importancia de que Yeril sea percibida como un lugar

excepcional para trabajar, lo que atraerá nuevos talentos y fomentará la permanencia de sus colaboradores actuales.

Los hallazgos de la auditoría, aunados a la activa participación de los colaboradores en las encuestas de clima y pulso, subrayan la importancia de seguir fortaleciendo el liderazgo dentro de los equipos para generar un impacto positivo en la organización. En dichos aspectos, Yeril ha demostrado un compromiso genuino.

Con base en estos hallazgos, el grupo consultor se enfocó en diseñar un modelo de competencias de liderazgo fundamentado en comportamientos clave. El objetivo es proporcionar a la organización esta herramienta para fortalecer su cultura organizacional y que sirva como cimiento para impulsar otros procesos en desarrollo.

## **Metodología**

La metodología abordada en esta investigación incluyó técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del liderazgo en la empresa Yeril. Las técnicas y herramientas utilizadas permitieron caracterizar el liderazgo requerido en la empresa a partir de los elementos brindados por las jefaturas y el personal de la organización.

Esta información permitió diseñar y sustentar el modelo de liderazgo mediante un enfoque descriptivo, en donde se identifican competencias y comportamientos asociados que se registran durante la aplicación de la técnica y cómo estos elementos son comprendidos por las personas participantes.

## **Fuentes de información**

### *Fuentes primarias*

Las fuentes primarias del estudio se obtuvieron a través de los siguientes instrumentos:

- Encuesta de pulso: se realizó en el periodo de julio a agosto 2024 y se utilizó como una fuente de información clave para determinar el nivel de percepción del liderazgo actual. Con este instrumento, se evaluaron cinco factores principales: valores, comunicación, motivación, balance de vida y toma de decisiones, los cuales fueron diseñados para medir la percepción del liderazgo actual y recopilar información relevante para el estudio (ver anexo 2). La población empleada y convocada para dicha encuesta se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

Convocatoria y participación en la encuesta de pulso

Criterios de estudio	Totales
Censo	499 colaboradores
Participantes	330 colaboradores
Efectividad	66% con un sesgo por no participación de 169 personas

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de datos de Recursos Humanos de Yeril y tasa de respuesta de encuesta de pulso (2024)

- Grupo focal: se convocó a ocho líderes proporcionados por la empresa donde se realizó este proceso investigativo y se obtuvo una participación de cinco, los cuales corresponden al 15% del total de líderes de la empresa. Por tanto, se tuvo un sesgo de 3 líderes. Se justificó la ausencia de las tres jefaturas faltantes por temas viales que presentaba la provincia de Cartago (ver anexo 3).

Dichos jerarcas participaron en el grupo focal con la finalidad de analizar, discutir, determinar y conceptualizar las competencias consideradas esenciales para el liderazgo de la organización. Lo anterior fue posible mediante la aplicación de la técnica del cuerpo humano, la cual será descrita más adelante, con la que fue posible construir el significado de cada competencia sugerida de manera individual y grupal para así concluir con las

competencias esenciales y detallar los comportamientos clave adaptados al contexto de la organización.

Los participantes fueron líderes responsables de la gestión de personal y la toma de decisiones en diversos departamentos, además de desempeñar funciones estratégicas como líderes institucionales y mantienen una interacción constante con altos mandos. Este aspecto les permitió aportar una perspectiva integral sobre las necesidades de desarrollo de competencias orientadas a fomentar un liderazgo inspirador en la empresa.

En la tabla 3, se detallan los puestos de las personas participantes del grupo focal y sus generalidades del cargo.

**Tabla 3**

Jefaturas convocadas al grupo focal

<b>Puesto del Participante</b>	<b>Generalidad del Cargo</b>
Director de Proyectos	La persona destacada en el puesto lidera equipos según asignación. Supervisa a los gerentes de unidad y gerentes de proyectos. La clasificación del cargo es de tipo dirección y reporta de forma directa al director general.
Gerente de Bienestar	La persona ocupante del cargo lidera el área de bienestar, supervisar de forma directa a cinco personas y de forma indirecta a dieciséis colaboradores. La clasificación del cargo es de tipo gerencial y reporta de forma directa a la dirección de proyectos y al director general.
Coordinador de Asistencia Técnica	La persona destacada en el cargo es un especialista de área. Supervisa de forma directa a personal técnico y operativo de diversos equipos. La clasificación del cargo es de tipo técnico, reporta de forma directa a la dirección y gerencia de proyectos.
Encargado de Logística	Es la persona encargada de la gestión de logística y mantenimiento. Tiene a su cargo a las personas transportistas y los operadores de equipo especial. La clasificación del cargo es profesional técnico y reporta de forma directa a la gerencia de cadena de abastecimiento.
Ingeniero Proyectos	La persona destacada en el cargo lidera proyectos según asignación, supervisa de forma tanto directa como indirectamente personal según proyecto. La clasificación del cargo es de tipo profesional, la persona ocupante del cargo reporta de forma directa a la dirección y gerencia de proyectos.



Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de perfiles de puesto de Yeril (2024)

- Encuesta de validación de competencias: se realizó en el mes de noviembre 2024 y, como fuente, se empleó la información generada por el grupo focal. El formulario tenía como finalidad el determinar la concordancia entre los 35 líderes empresariales con las competencias identificadas en el grupo focal (ver anexo 4).

Esta encuesta permitió conocer la percepción de práctica de dichas competencias en la organización e identificar si existen otras competencias no evaluadas que sean indispensables para los líderes de la empresa. Para dicha encuesta, se convocaron 35 líderes, obteniéndose una participación de 11, los cuales representaron la fuente de información y se obtuvo un sesgo de 24 personas.

#### *Fuentes secundarias*

- Revisión documental: dentro de la información secundaria, se encuentra la documentación interna de la organización, donde se analiza y se establecen los principales elementos que conforman aspectos como misión, visión y objetivos de la organización. Estos componentes permiten conocer y ampliar sobre los pilares de la estrategia organizacional de la empresa Yeril.

Se consultan los perfiles de puesto definidos por la organización hasta la actualidad y se analizan los siguientes cargos: director general, director de proyectos, gerente de bienestar, gerente de diseño, gerente de proyectos, gerente de metal, gerente de preconstrucción y perfiles de gestores y líderes de área que tienen supervisión de personal. Lo anterior tiene como propósito reconocer la naturaleza y el alcance de cada uno de ellos, así como los requisitos y las características que deben tener las personas que desempeñan estos puestos.

## Técnicas e instrumentos

- Encuesta de pulso: la aplicación de este instrumento permitió identificar, en forma confidencial, la percepción de las personas trabajadoras sobre el liderazgo de sus jefaturas a través de cinco factores que componen la dimensión general del estudio referente al liderazgo de las personas. Dicha situación tiene como fin el reconocer cómo se encuentra el nivel de satisfacción y permite identificar cuáles son los puntos de mejora.

Seguidamente, se detalla el instrumento en cuestión:

**Tabla 4**

Encuesta de pulso sobre liderazgo

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
3,4,5,6 y 7	Cerrada	Valores	Evaluación de percepción hacia la jefatura como modelo de trabajo eficaz, si se brindan entornos de confianza y se predicen valores y comportamiento alineados con la misión, visión y cultura.
8,9 y 10	Cerrada	Comunicación	Medición de la capacidad para transmitir información de forma oportuna, diaria y clara hacia los equipos.
12,13,14,15 y 16	Cerrada	Motivación y Equipo	Frecuencia del reconocimiento por parte de la jefatura, así como la percepción de la equidad, la valía y preocupación por el equipo de trabajo.
17	Cerrada	Balance de Vida	Percepción de la relevancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
18,19 y 20	Cerrada	Toma de Decisiones	Evaluación sobre el impacto de las decisiones realizadas por la jefatura.
21 y 22	Abierta	Comentario	Identificar prácticas que las jefaturas deben continuar haciendo y prácticas que deberían ser erradicadas.

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la encuesta de pulso sobre liderazgo (2024)

- Técnica de la figura humana: en el grupo focal, se implementó la técnica de la figura humana con la cual fue posible observar, en su contexto empresarial, cómo las personas participantes conciben valores, creencias y perspectivas del liderazgo de personas desde el puesto desempeñado.

Para desarrollar esta técnica, se empleó el uso de la figura humana de Karen Machover (ver anexo 5) con el propósito de conducir a los participantes a

reconocer el liderazgo exitoso de su organización a través de cinco puntos específicos en el cuerpo humano: cabeza, rostro, corazón, brazos y piernas.

De acuerdo con la elaboración de la figura, se puede definir cómo los elementos colocados sobre la cabeza son aquellas competencias estratégicas, las competencias asociadas a los brazos y piernas comprenden acción y movilización, mientras que todos los elementos colocados sobre el corazón están asociados a componentes emotivos y emocionales.

Mediante la figura humana, es posible identificar competencias esenciales que muestran aspectos importantes en diferentes áreas y, adicionalmente, inspiran el liderazgo ideal dentro de una empresa.

La aplicación de esta técnica permite identificar las competencias asociadas al liderazgo de la organización, las cuales son seleccionadas por los mismos líderes y puntuadas por ellos en una escala del 1 al 3, asignándoles una nota a la percepción de esta competencia dentro de la empresa. Dicha situación se percibe en la siguiente tabla 5:

**Tabla 5**

Escala de percepción sobre la práctica de Competencia en Yeril

<b>Escala</b>	<b>Percepción</b>
1	Muy bien
2	Lo hacemos bien, pero podemos mejorar
3	Se debe de trabajar

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras para el grupo focal de líderes.

Además, esta técnica permitió propiciar un espacio a los moderadores para validar el significado de cada competencia propuesta por los líderes. En ese sentido, se brindó una definición que guía sobre la identidad de cada competencia y su vinculación única con la empresa. Finalmente, se asocian los comportamientos que se vinculan a cada competencia definida desde el sentir de las personas participantes.

La técnica empleada se configura de la siguiente manera:

**Tabla 6**

Técnica grupo focal

Secuencia	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Competencia	Elemento asociado al liderazgo ideal en la empresa, vinculado con una parte del cuerpo.
2	Abierta	Comportamiento	Identificar comportamientos que exhibe la competencia elegida
3	Cerrada	Percepción	Calificar el liderazgo actual bajo este modelo ideal, en una escala de 1: Muy bien, 2: Lo hacemos bien, pero podemos mejorar, 3: Se debe trabajar.

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir del grupo focal (2024)

En una última etapa, con el propósito de validar el modelo diseñado, a las personas líderes, se les solicita calificar, por medio de una escala, el nivel de importancia de las competencias propuestas en el liderazgo de su organización.

De seguido, se evidencia la estructura del instrumento empleado:

**Tabla 7**

Validación de la relevancia de las competencias

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada	Toma de Decisiones	Calificar la relevancia de la competencia dentro del modelo de liderazgo propuesto y la vivencia de la misma en la organización.
2	Cerrada	Gestión de las Emociones	Calificar la relevancia de la competencia dentro del modelo de liderazgo propuesto y la vivencia de la misma en la organización.
3	Cerrada	Humildad	Calificar la relevancia de la competencia dentro del modelo de liderazgo propuesto y la vivencia de la misma en la organización.
4	Cerrada	Compromiso con Acción	Calificar la relevancia de la competencia dentro del modelo de liderazgo propuesto y la vivencia de la misma en la organización.
5	Cerrada	Preocupación por el Desarrollo	Calificar la relevancia de la competencia dentro del modelo de liderazgo propuesto y la vivencia de la misma en la organización.

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de grupo focal (2024)

Encuesta para validar competencias: se diseñó con el fin de verificar si las 35 personas líderes de la organización validan las competencias seleccionadas por los participantes del grupo focal. El instrumento fue construido con una serie de preguntas estructuradas para evaluar, tanto la importancia atribuida a las competencias, como

su presencia percibida dentro de la organización. Lo anterior se realiza para cada una de las siguientes: toma de decisiones, humildad, gestión de emociones, compromiso con acción y preocupación por el desarrollo (ver anexo 4).

Para desarrollar esta técnica, se empleó una escala de importancia en las primeras cinco preguntas que van, desde: “Sin importancia”, hasta “Muy importante”. En la segunda sección, los participantes valoraron en qué medida consideran que las competencias están presentes en su organización en una escala que va, desde “Totalmente en desacuerdo”, hasta “Completamente de acuerdo”.

Finalmente, se incluyó una pregunta abierta para que los participantes pudieran sugerir aquellas competencias adicionales y esenciales para el liderazgo, proporcionando sus definiciones para cada caso. En la siguiente tabla 8, se detalla el instrumento utilizado:

**Tabla 8**

Encuesta de validación de competencias

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
6,7,8,9,10	Cerrada	Competencia	Validación de la importancia de las competencias identificadas para los puestos de liderazgo.
11,12,13,14,15	Cerrada	Competencia	Evaluación de la presencia en la actualidad, de las competencias identificadas en los puestos de liderazgo.
16	Abierta	Competencia	Identificar competencias relevantes asociadas a los puestos de liderazgo no evaluadas dentro de este instrumento.

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la encuesta de validación de competencias (2024)

## Análisis de los resultados

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos a través de tres instrumentos principales, los cuales se ilustran en la figura 2:

**Figura 2**

Técnicas empleadas en el estudio



Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2024)

Siguiendo los parámetros metodológicos, los hallazgos se han organizado de manera que faciliten dar respuesta clara y estructurada a los objetivos propuestos.

**Hallazgo 1:** se identificó homogeneidad en la visión del liderazgo sobre las competencias que deben orientar a un líder dentro de la organización, lo cual se evidenció a través de la coincidencia de las cinco competencias propuestas.

A continuación, en la tabla 9, se detallan las competencias construidas por medio del grupo focal con líderes:

**Tabla 9**

Competencias de liderazgo identificadas por los participantes

Parte del cuerpo	Competencia propuesta	Menciones Recibidas
<b>Cabeza</b>	Toma de decisiones	5
<b>Cara</b>	Gestión de las emociones	3
<b>Corazón</b>	Humildad	4
<b>Brazos</b>	Compromiso con acción	3
<b>Piernas</b>	Preocupación por el Desarrollo	4

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir del grupo focal (2024)

La identificación de las competencias seleccionadas por los líderes es clave para el desarrollo de un liderazgo efectivo. Como señala Von Moltke (s.f.):

El desarrollo del liderazgo es un proceso estratégico diseñado para aumentar la capacidad de una persona para guiar, inspirar e influir eficazmente a otros dentro de una organización. Estas habilidades ayudan a los líderes actuales y potenciales a adaptarse a los cambios y a afrontar mejor los desafíos complejos (p.1).

Cada una de estas competencias capacita a los líderes para actuar de manera efectiva en un entorno dinámico. Por tanto, se promueve un liderazgo que les permite no solo enfrentar los desafíos, sino también ofrecer un clima laboral positivo.

En palabras de Ormaza (2023):

El liderazgo ejerce impacto directo en el rendimiento operativo, la innovación y la satisfacción de los empleados. Identificar y desarrollar estas competencias no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también fomenta una cultura de liderazgo orientada a la motivación, colaboración y crecimiento continuo, aspectos esenciales para afrontar retos del entorno empresarial (p.1686).

Para validar la selección de competencias realizadas por el grupo focal, se aplicó una encuesta dirigida específicamente a trabajadores en puestos de liderazgo o con responsabilidades de manejo de personal con el fin de confirmar la relevancia de las competencias propuestas. Los resultados respaldan la importancia de estas cinco competencias y refuerzan el hallazgo de una homogeneidad en la percepción de las personas líderes sobre las habilidades esenciales para desempeñar su rol.

En la tabla 10, se presentan los porcentajes obtenidos para cada competencia según los resultados de la encuesta.

**Tabla 10**

Resultados de la encuesta de validación de competencias

<b>Importancia en el Liderazgo</b>	
<b>Toma de decisiones</b>	96%
<b>Gestión de las Emociones</b>	96%
<b>Humildad</b>	91%
<b>Compromiso con acción</b>	91%
<b>Preocupación por el Desarrollo</b>	93%

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la encuesta de validación de competencias para liderazgo (2024)

Los resultados evidencian que más del 91% de los participantes consideraron adecuada la propuesta para el manual de competencias. Además, los participantes sugirieron competencias adicionales, tales como comunicación asertiva, trabajo en equipo, capacidad de negociación, formalidad, formación técnica y preocupación por el bienestar físico y mental del personal operativo y administrativo.

Sin embargo, las propuestas sugeridas ya se encuentran englobadas en el modelo, lo cual ratifica, de manera contundente, la paridad existente entre el modelo



y el sentir de los líderes. Con base en lo anterior, se descarta que exista omisión de alguna competencia no identificada en el proceso de construcción.

Las definiciones para cada una de las cinco competencias propuestas dentro del modelo se especifican en la siguiente tabla 11:

**Tabla 11**

Definición de competencias propuestas

Competencia propuesta	Definición acordada
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad de elegir alternativas viables y soluciones útiles para el logro de objetivos, involucrando la visión, misión y los planes estratégicos de la organización.
<b>Gestión de las emociones</b>	Capacidad para identificar y controlar los sentimientos y las emociones generadas por situaciones de distinta naturaleza, desplegando estrategias adecuadas para afrontar el momento en una forma apropiada y reflejando un buen trato.
<b>Humildad</b>	Implica asumir con responsabilidad y madurez nuestras acciones, incluso en momentos difíciles. Así como también comprende un alto grado de disposición de escucha para valorar con empatía las ideas y opiniones de otros.
<b>Compromiso con acción</b>	Se refiere a predicar estándares de comportamiento a través de las propias acciones, en donde se mantiene una imagen de alto profesionalismo, con un enfoque integral. Involucra la participación y cooperación con otros.
<b>Preocupación por el Desarrollo</b>	Comprende la intención de fomentar el desarrollo y el aprendizaje de los colaboradores. En un acto de responsabilidad y acompañamiento, en contribución al progreso de las personas.

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir del grupo focal (2024)

**Hallazgo 2:** se identificó la alineación de las competencias propuestas con los valores organizacionales.

Las definiciones propuestas para cada una de las competencias desarrolladas dejan ver cómo la conceptualización de estas integra elementos que se encuentran

definidos en los valores organizacionales. Un ejemplo claro de dicho aspecto es el siguiente: la competencia de humildad no solo fue designada como un elemento competencial, sino también está plasmada en la propuesta de valores y su significado se amplía aún más en el concepto de la competencia: “Grado de disposición de escucha para valorar con empatía las ideas de otros” contrastada con la definición en la propuesta de valores, donde se define como “valorar el aprendizaje” y acción que se ve reflejada a través de mostrarse receptivo a opiniones.

Otro ejemplo de esta alineación es la competencia de compromiso con acción, la cual se definió que “mantiene una imagen de alto profesionalismo, con un enfoque integral”. Este concepto se ve claramente reflejado en el valor de la Integridad que se encuentra dentro de la filosofía de Yeril.

El alineamiento de las competencias con los valores y la filosofía empresarial, además de ser de vital importancia para la empresa, brinda un valor estratégico alto. Según Verlinden (2024), para Academy to Innovate HR, “cuando las competencias de liderazgo poseídas se alinean con la visión de la organización, se crea una ventaja competitiva” (p.1).

**Hallazgo 3:** se reconoce una competencia cardinal (*core competences*) que hace referencia a un elemento esencial en el entorno organizacional de Yeril.

Durante la construcción de la definición de cada competencia, se observa que los participantes determinan que una de las cinco competencias seleccionadas es un elemento que debe tener toda persona trabajadora en la actualidad o se disponga a laborar en la organización.

El grupo reconoce que la competencia *humildad* y la conceptualización de esta no solo representa un valor, sino que sintetiza la esencia misma de la organización. Al contrastar la referencia ofrecida por los participantes con lo definido por

especialistas en materia de gestión por competencias, se identifica el concepto conocido por los autores como “*core competences*” (Alles, 2015, p. 27).

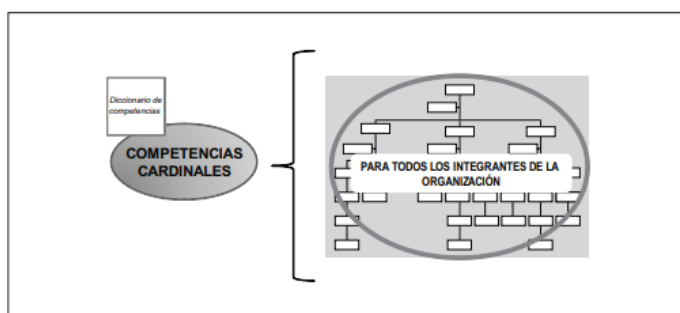
De acuerdo con Alles (2015):

Las competencias cardinales o “*core competences*” hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente, representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia (p. 27).

Para un mejor entendimiento, se suministra la siguiente imagen que representa el alcance transversal de las competencias cardinales para una organización, lo cual es tomado como referencia del *Diccionario de Competencias. La Trilogía*.

### Figura 3

#### Competencias cardinales



Nota: Alles (2015, p 28)

**Hallazgo 4:** existe un alineamiento de cómo el liderazgo traduce las competencias en comportamientos.

Cada competencia constitutiva del modelo de liderazgo cuenta con cuatro ejemplos de comportamientos observables detallados a continuación:

**Tabla 12**

Comportamientos asociados a cada competencia

Competencia propuesta	Comportamientos asociados
<b>Toma de decisiones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.</li> <li>2. Resuelve con acierto diversos desafíos que se presentan en su proceso.</li> <li>3. Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos, modificando la forma de hacer las cosas.</li> <li>4. Conoce y comunica de forma clara los objetivos estratégicos de la empresa, del departamento y del equipo.</li> </ol>
<b>Gestión de las emociones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está atento o consciente del estado emocional propio y el de las personas con las que interactúa.</li> <li>2. Deja hablar a su interlocutor y lo interrumpe solo cuando es pertinente.</li> <li>3. Adopta posiciones equilibradas ante situaciones conflictivas.</li> <li>4. Se expresa de manera asertiva y no se toma las situaciones de manera personal.</li> </ol>
<b>Humildad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra un gran nivel de responsabilidad sobre sus acciones.</li> <li>2. Recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas para mejorar su desempeño.</li> <li>3. Muestra disposición de aprender de los demás y con ellos.</li> <li>4. Valora los conocimientos y experiencia de los compañeros de trabajo.</li> </ol>
<b>Compromiso con acción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pone "manos a la obra" oportunamente, demuestra a través del comportamiento.</li> <li>2. Actúa en concordancia con los valores y las buenas prácticas profesionales.</li> <li>3. Demuestra ser congruente entre el decir y el hacer.</li> <li>4. Colabora con los demás, según corresponda.</li> </ol>
<b>Preocupación por el Desarrollo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalece las capacidades de los demás, con el objeto de fomentar el aprendizaje.</li> <li>2. Potencia las posibilidades de crecimiento de cada uno de los colaboradores de su área.</li> <li>3. Desarrolla y estimula los conocimientos de cada integrante.</li> <li>4. Ofrece retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores.</li> </ol>

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir del grupo focal (2024)

**Hallazgo 5:** existe relevancia de las competencias seleccionadas y su impacto en la satisfacción laboral, la fidelización del talento humano y el desarrollo organizacional.

La encuesta de pulso reveló que la empresa cuenta con una alta rotación de personal, pues un 55% de las personas participantes tienen menos de un año de antigüedad en la organización (ver tabla 13). Este fenómeno está directamente relacionado con la naturaleza de la empresa y su enfoque en proyectos, los cuales tienen una duración determinada y requieren de habilidades específicas.

**Tabla 13**

Distribución del personal por antigüedad laboral

<b>Antigüedad</b>		
Menos de 1 año	181	55%
1 a 2 años	46	14%
3 a 5 años	37	12%
6 a 10 años	37	11%
Más de 10 años	28	8%

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la encuesta de pulso (2024)

Es importante destacar que, si bien la rotación de personal no está relacionada directamente con liderazgo, sino con las dinámicas propias del trabajo, fortalecerlo puede incrementar la fidelización del talento y garantizar la constancia de puestos especializados dentro de las filas de trabajo. Al desarrollar un liderazgo sólido, se favorece un entorno de trabajo armonioso y cohesivo. Del mismo modo, se fomentan la integración y el compromiso, los cuales son valores necesarios para generar fidelización.

Por esta razón, es importante potenciar las competencias y los comportamientos de liderazgo para así generar satisfacción laboral, ambientes positivos y fidelización. De acuerdo con Von Moltke (s.f.), las iniciativas de aprendizaje y mejora de competencias en los líderes influyen directamente en el compromiso y lealtad de las personas hacia la organización. Al respecto, la autora señala que:

Invertir en capacitación y desarrollo para el liderazgo también garantiza que los empleados estén más comprometidos con el éxito de su organización. Una cultura de aprendizaje moderada da como resultado un 27 % más de retención, un 15 % más de movilidad interna y un 8 % más de ascensos a puestos gerenciales (Von Moltke, s.f., p.2).

De igual manera, un estudio de Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018) resalta que las empresas que invierten en el desarrollo de sus líderes experimentan una mayor retención y satisfacción entre los empleados. Cuando los liderazgos están capacitados para gestionar a sus equipos y procesos de manera efectiva, se crea un entorno que atrae y retiene talento.

Por otra parte, el modelo de competencias propuesto se encuentra alineado con el marco filosófico de la empresa, el cual destaca su compromiso con la excelencia, la innovación y el bienestar de sus colaboradores en consonancia con la competencia “Preocupación por el desarrollo” propuesta en el modelo.

Al respecto, la OMS (2024) menciona que:

La falta de desarrollo de las personas dentro de una empresa puede constituir un factor de riesgo para la salud mental de las personas, afectando de forma directa el bienestar de los colaboradores y, por consiguiente, la satisfacción de los clientes (párr. 4).

En virtud de lo anterior, se evidencia la importancia de un modelo que incluya competencias direccionadas al fomento del desarrollo y al aprendizaje de las personas colaboradoras, además de que se fortalezca la estabilidad emocional y promueva la alineación con los valores organizacionales. Estas acciones son fundamentales para enfrentar los desafíos de un entorno laboral dinámico y construir una cultura organizacional que motive la permanencia y el compromiso.

**Hallazgo 6:** se identifican conductas actuales por parte de los líderes, las cuales coinciden con los comportamientos esperados en las competencias propuestas dentro del modelo y reflejan un desempeño superior.

Por ende, se analizaron los comentarios de las 330 personas encuestadas en la pregunta abierta de la encuesta de pulso. Para ello, se agruparon las respuestas

que repetían las mismas palabras claves o que, al analizar el comentario en forma individual, su comprensión hacía alusión al mismo tópico, lo cual permitió identificar temas comunes y facilitar la comprensión de los comentarios en su totalidad.

Consecuentemente, se solicitó a las personas encuestadas indicar qué debería seguir haciendo su jefatura. A continuación, en la tabla 14, se presentan las respuestas agrupadas en categorías de recomendación. Con el fin de ofrecer una mejor comprensión, en la categoría de “otras recomendaciones”, el análisis congregó aquellos comentarios que no guardan relación entre sí y no podían ser clasificados en ninguna de las categorías principales.

**Tabla 14**

Acciones recomendadas para la jefatura

ACCIONES QUE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE SU JEFATURA DEBERÍA SEGUIR HACIENDO		
RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sin recomendación o en blanco	153	46%
Continuar con su buen trabajo	60	18%
Capacitación y Retroalimentación	46	14%
Cordinación y Orden del trabajo	13	4%
Imparcialidad	10	3%
Reconocimiento	7	2%
Trabajo en Equipo	5	2%
Otras recomendaciones	36	11%
<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la encuesta de pulso (2024).

Se establece que un 18% de los participantes (60 encuestados) consideró que su jefatura había hecho bien las cosas y lo señalaron a través de los siguientes comentarios: “Tiene manera de hablar”, “Es respetuoso”, “Tiene comunicación fluida” y “Sabe escuchar”. Las respuestas anteriores están relacionadas con las conductas asociadas a la competencia *gestión de las emociones*, lo cual se representa con los siguientes comportamientos: “Deja hablar a su interlocutor y se expresa de manera asertiva”.

La gestión de las emociones es indispensable para cualquier puesto de liderazgo, pues, como lo menciona Verlinden (2024), “los líderes con alta inteligencia emocional suelen ser buenos para empatizar con los demás, gestionar el estrés y navegar en los conflictos, todo lo cual contribuye a construir una cultura de equipo positiva” (p.2).

En una segunda categoría, el 14% de los consultados (46 personas) indicó que su jefatura debería continuar capacitando y retroalimentando a través de comentarios como: “Mantener reuniones de cuadrillas”, “Seguimiento individual de fortalezas y debilidades de cada modelador”, “Acompañamiento en los procesos” y “Es un buen maestro”. Lo anterior hace referencia a la competencia *preocupación por el desarrollo* y se asocia con comportamientos como: fortalecer las capacidades de los demás con el objeto de fomentar el aprendizaje, y ofrece retroalimentación honesta y respetuosa.

Los datos anteriores son considerables para el estudio, pues evidencian algunas conductas que las jefaturas tienen en la actualidad. Esto facilita analizar no solo si el patrón de comportamiento actual guarda relación con los comportamientos establecidos para las competencias, sino también reconocer conductas percibidas en forma positiva por los equipos de trabajo y denotan desempeño exitoso en los líderes que las poseen.

Según Alles (2015):

Dentro del modelo de competencias, el diseño de los comportamientos representa un estándar o ese patrón de comportamientos deseados a alcanzar, para lograr la estrategia organizacional e incluso encarar el desarrollo. Además, los comportamientos son una guía práctica. Es decir, una persona puede leer los comportamientos relacionados a su puesto de trabajo y, de ese



modo, comprender qué se espera de él o de ella en materia de desempeño (p.110).

**Hallazgo 7:** se registran conductas que reflejan la ausencia o niveles mínimos de la competencia, y la evidencia de la necesidad de desarrollo y el reforzamiento de comportamientos adecuados en los líderes.

En la búsqueda de explorar los niveles requeridos en cada competencia, se realiza la revisión de los comentarios ofrecidos para la segunda pregunta abierta contenida en la encuesta de pulso, la cual se abordó bajo el siguiente postulado: “Su jefe debería dejar de hacer”.

Las respuestas ofrecidas en este ítem fueron procesadas de la misma forma que las respuestas suministradas en la primera pregunta abierta. Por ende, fueron agrupadas según el uso repetido de una misma palabra y, al analizar el comentario, se hace referencia al mismo aspecto. De seguido, en la tabla, se muestran las respuestas ofrecidas:

**Tabla 15**

Acciones que la jefatura debería evitar

ACCIONES QUE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE SU JEFATURA DEBERÍA DEJAR DE HACER		
RECOMENDACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sin recomendación o en blanco	209	63%
Continuar con su buen trabajo	19	6%
Manejo de las emociones	18	5%
Imparcialidad	12	4%
Mejorar la comunicación	11	3%
Organización del trabajo	9	3%
Toma de decisiones	6	2%
Humildad	4	1%
Otras recomendaciones	42	13%
<b>Total</b>	<b>330</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de la encuesta de pulso (2024)

Los datos reflejan que un 5% de los encuestados señaló que su jefatura debería tener un mejor manejo de las emociones, lo cual es expresado a través de

comentarios como: “Dejar de gritar”, “No enojarse tanto”, “Andar de mal genio” y “Comentarios inadecuados”, entre otros.

De lo anterior, se podría inferir que la jefatura, que ha exhibido esos comportamientos, muestra la ausencia o el nivel mínimo de la competencia denominada *gestión de las emociones*, la cual está asociada con comportamientos totalmente contrarios a los señalados por los encuestados, tales como: “Está atento o consciente del estado emocional propio” y “Se expresa de manera asertiva”.

El análisis permite distinguir que un 5% de los participantes (3% mejorar la comunicación y un 2% de toma de decisiones) sugirió que su jefatura debía: “Comunicar los objetivos del día a día”, “Ser más comunicativo en temas de horarios para que todos mantengan la misma línea de trabajo”, así como “No permitir que le afecte el actuar de los demás”.

Los comentarios anteriores evidencian cómo dista el comportamiento actual del comportamiento esperado para la competencia *toma de decisiones*, la cual establece ejemplos comportamentales como: “Resuelve con acierto”, “Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos”, así como también: “Conoce y comunica, en forma clara, los objetivos”

Finalmente, un 1% de los encuestados mencionó que su jefatura debía mejorar la humildad, y lo hacen por medio de comentarios como: “Dejar de demostrar que es mejor”, “Prepotente” y “Más receptivo”. Dichas conductas no son compatibles con los comportamientos esperados para la competencia *humildad*, donde se destaca: “Muestra disposición de aprender de los demás y con ellos”.

De acuerdo con Alles (2015), si una persona desea desarrollar cualquiera de las competencias del modelo, sea porque su puesto lo requiere o porque desea alcanzar un nivel superior, debe seguir un camino ascendente en la escala, el

desarrollo o el crecimiento dentro de una competencia se realiza paso a paso. Por consiguiente, la autora señala que “los comportamientos son la guía para el diseño de actividades orientadas al desarrollo y al codesarrollo de competencias” (p.128).

**Hallazgo 8:** se han identificado niveles altos de desarrollo en las competencias al comparar la percepción de la evidencia de competencias entre los jefes y los equipos de trabajo.

Dentro de un modelo de liderazgo orientado a la gestión de personas, el planteamiento de competencias constituye un elemento esencial para la empresa, pues les permite a los líderes el identificar habilidades para potenciarlas o desarrollarlas. De acuerdo con Gardner (2024):

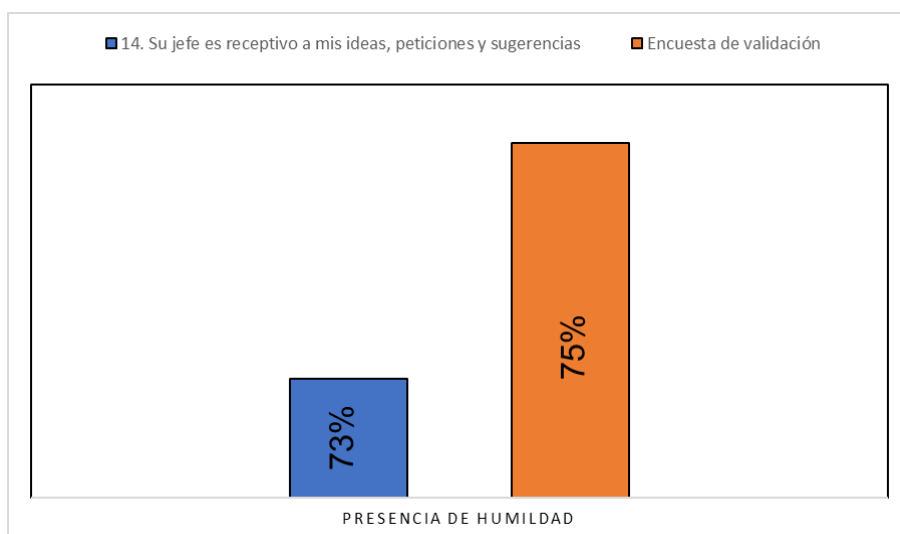
Identificar las competencias de liderazgo clave necesarias para el éxito actual y futuro de la organización es esencial para llevar a cabo un plan de desarrollo de liderazgo exitoso. Estas competencias se convierten en la base del plan de desarrollo. Desarrollarlas significa garantizar que la próxima generación de líderes esté preparada para los desafíos actuales (p.2).

En el caso de la empresa Yeril, se destacaron competencias consideradas cruciales para el negocio, como la *humildad*, la cual es señalada como una competencia cardinal. Al analizar los resultados de la encuesta de validación de competencias, el 75% de los participantes consideró que era una cualidad que estaba presente en los puestos de liderazgo.

Por su parte, en la encuesta de pulso, el 73% de los encuestados adujo que sus jefes eran receptivos a ideas, peticiones y sugerencias. Este porcentaje pone en evidencia cómo una competencia esencial alineada con la cultura y la estrategia organizacional se encuentra presente en la práctica.

## Gráfico 1

Humildad: encuesta de pulso vs. validación de competencias



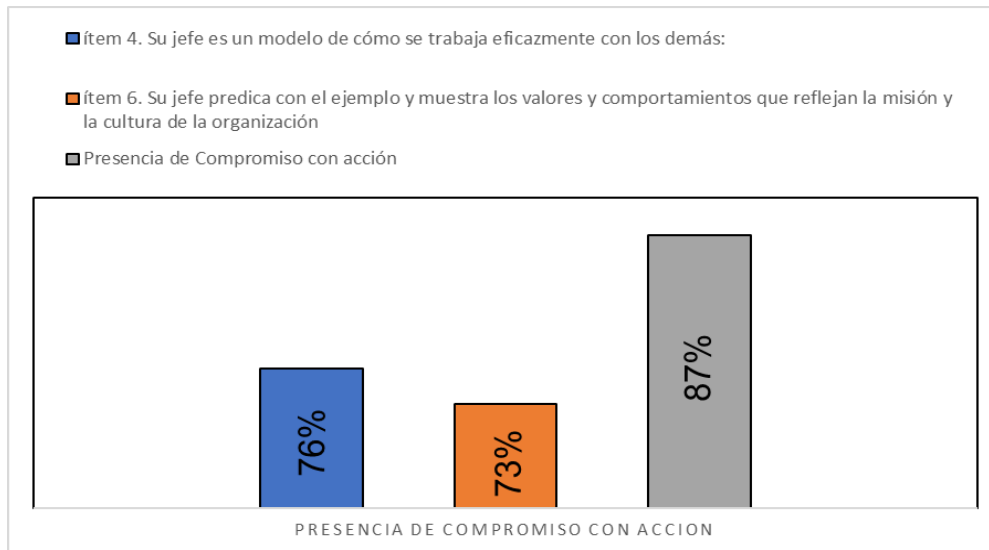
Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de instrumentos aplicados.

Al analizar la competencia *compromiso con acción*, a través de los diferentes instrumentos, se observan resultados congruentes. En la encuesta de pulso aplicada principalmente al personal operativo, los ítems 4 (Su jefe es un modelo de cómo se trabaja eficazmente con los demás) y 6 (Su jefe predica con el ejemplo y muestra los valores y comportamientos que reflejan la misión y la cultura de la organización), se obtuvieron calificaciones del 76% y del 73%, respectivamente.

En cuanto a la valoración realizada por los líderes sobre la presencia de la competencia de *compromiso con acción*, que está vinculada con los ítems 4 y 6, se reportó una validación del 87%, lo cual refleja cierta congruencia en la percepción entre líderes y el personal operativo.

## Gráfico 2

Compromiso con acción: encuesta de pulso vs. validación de competencias

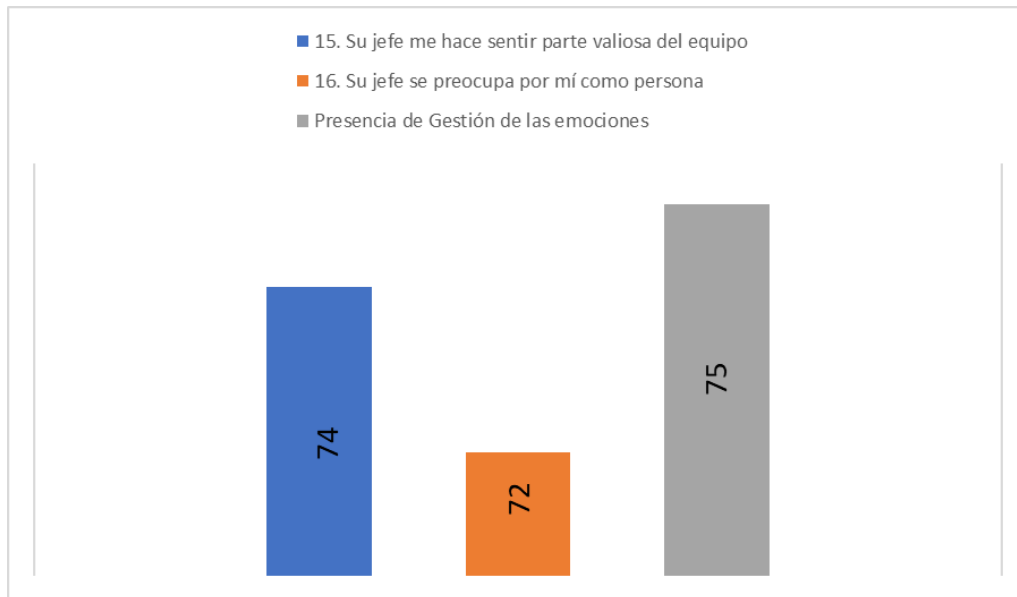


Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de instrumentos aplicados (2024)

Lo mismo sucede si se compara dicha percepción, pero, en este caso, en la *gestión de las emociones*, analizando los ítems de la encuesta de pulso 15 (Su jefe me hace sentir parte valiosa del equipo) y 16 (Su jefe se preocupa por mí como persona), se obtuvieron resultados del 74% y del 72%, respectivamente. En concordancia casi idéntica, la percepción de práctica de esta competencia en los puestos de liderazgo, medida a través de la encuesta de validación, arrojó un 75% que afirmó el sentir del personal operativo versus el de los líderes en forma similar.

### Gráfico 3

#### Gestión de las emociones: encuesta de pulso vs. validación



Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de encuesta de pulso y encuesta de validación de competencias (2024)

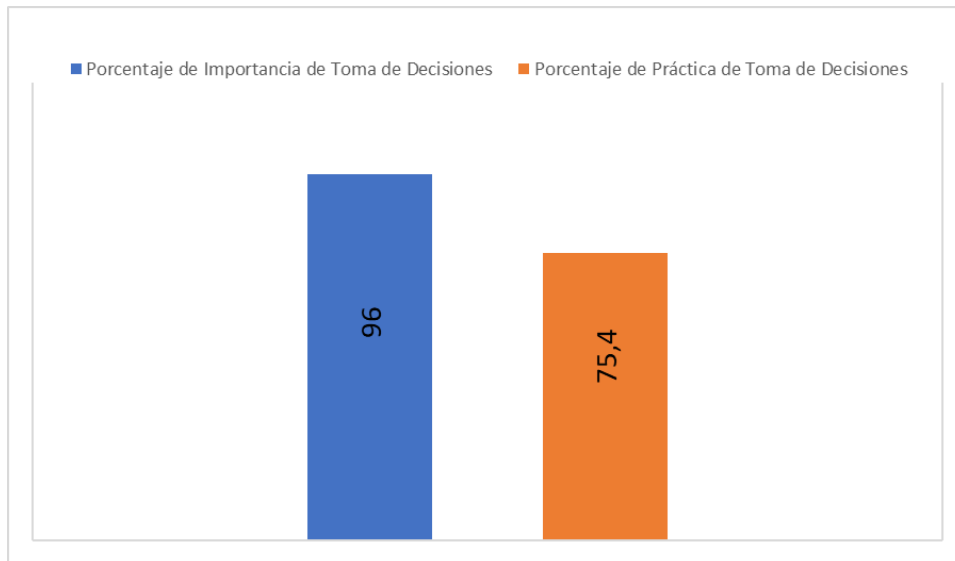
Lo anterior también comprende que la organización debe seguir trabajando estas competencias para mejorar no solo el nivel de percepción de los colaboradores, sino también seguir potenciando el desempeño de sus líderes.

Lo anterior a través de evaluaciones que permitan detectar brechas que requieran ser cerradas al determinar el nivel de desempeño actual vs. el nivel propuesto por el modelo.

En relación con la competencia *toma de decisiones*, esta es valorada por los líderes en la encuesta de validación de competencias como una de las más fuertes con un 96%. Al contrastar su presencia en la práctica en la encuesta de pulso, se pudo determinar un 75.4% de práctica en la actualidad en los puestos de liderazgo, el cual es un porcentaje adecuado, pero se abre una oportunidad de desarrollo a mayor nivel.

#### Gráfico 4

Importancia de toma de decisiones en encuesta de validación vs. práctica de toma de decisiones en encuesta de pulso



Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de encuesta de pulso y encuesta de validación de competencias (2024)

**Hallazgo 9:** se evidencia la gestión de competencias y su implicación en la diversidad generacional presente en los equipos de trabajo de Yeril.

En la actualidad, las organizaciones cuentan con una diversidad generacional significativa, lo cual permite la interacción de profesionales de distintas edades en los mismos departamentos, generando un reto en la gestión de las personas para los líderes. La empresa Yeril S.A. no es la excepción, ya que alberga varias generaciones en su fuerza laboral; en la tabla 16, se puede observar la distribución:

**Tabla 16**

Porcentaje de población laboral por brechas generacionales

Generación	Porcentaje de población
Baby Boomers	2,20%
Generación X	27,45%
Generación Y (Millenials)	70,34%

Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras a partir de datos de RRHH Yeril (2024).

Con base en estos datos y tomando en consideración las necesidades e intereses de cada generación, se sustenta el enfoque de competencias dentro del modelo de liderazgo. Según la revista *Harvard Business Publishing* (2018), en su artículo denominado: *The 2018 State of Leadership Development Meeting the Transformation Imperative*:

La experta generacional Tamara Erickson señala una sensación de impaciencia y un deseo de inmediatez entre los millennials y la generación Y. Los millennials esperan opciones y más autonomía que las generaciones anteriores, y se sienten más cómodos ofreciendo su opinión libremente” (p.10).

Este enfoque subraya la necesidad de que los líderes de la empresa desarrollen competencias como la *gestión de las emociones* para mejorar la comunicación con su personal y tener un mejor manejo de sus emociones en situaciones adversas o durante retroalimentaciones.

La *toma de decisiones* es otra de las competencias planteadas como esencial, tomando en consideración la impaciencia y necesidad de inmediatez características de las personas pertenecientes a la generación Y.

Adicionalmente, el grupo que predomina en la población laboral de Yeril con un 70.34% no solo se interesó en el liderazgo resolutivo, la comunicación directa y efectiva, sino que eran profesionales que buscaban la innovación y el aprendizaje



constante. Por ello, el desarrollo profesional es una variable clave para ellos y esperan que sea impulsado por sus líderes.

En palabras de Harvard Business Publishing (2018): “Ven un papel más importante que sus pares mayores para la tecnología en el desarrollo del liderazgo y la ven como una extensión natural de los programas de desarrollo” (p.10, 2018). Este hecho refuerza la necesidad de la competencia *Compromiso con el Desarrollo*, que proporciona a los líderes, herramientas para guiar y gestionar a su personal de manera efectiva.

**Hallazgo 10:** niveles altos de desarrollo de competencias para los puestos de liderazgo.

La aplicación de la encuesta de validación identifica cómo los líderes establecen que las competencias tienen más del 91% de importancia para los puestos. Ello permite reconocer que las competencias identificadas deben ser desarrolladas en niveles altos. Tomando en consideración a Farfán (2019), citando a Marta Alles (2002) y Spencer y Spencer (1993), se indica lo siguiente:

En opinión de Spencer y Spencer (1993), hay 4 niveles de competencia: 1) Alto o desempeño superior, 2) Bueno, 3) Lo mínimo necesario para el puesto, y 4) Insatisfactorio. Por su parte, Martha Alles (2002) menciona que cada empresa realizará las definiciones de sus niveles de competencia en función de su realidad, es decir, considerando su misión, visión y estrategia de negocio de tal manera que los niveles se adapten de acuerdo con sus necesidades específicas (p.5).

La anterior cita refuerza cómo, en específico, en la organización en estudio, las competencias son elementales para los puestos de liderazgo y requieren de un desarrollo alto y desempeño superior de acuerdo con las necesidades y

características propias del negocio. Al ser lineales con este, facilitarían el alcance de los objetivos empresariales.

**Hallazgo 11:** es necesario vincular el modelo de liderazgo mediante la instrumentalización en el ciclo del talento.

El modelo de comportamientos clave lleva a la realidad la visión que se desea experimentar en los procesos, destacando el conjunto de competencias requeridas para guiar esas acciones. Sin embargo, se hace necesario llevar la aplicabilidad del modelo a otras actividades dentro del ciclo del talento humano para potenciarlo, tales como:

- **Descriptor de puestos:** la identificación clara de las competencias dentro de cada perfil en el manual de cargos.
- **Atracción y selección de personal:** mejorar la selección de las personas para los puestos requeridos al dotar de personal con competencias que se encuentran alineadas al modelo y, por ende, a los valores y a la estrategia organizacional.
- **Evaluación del desempeño:** determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido de acuerdo con las definiciones establecidas en el modelo.
- **Capacitación:** alinear el desarrollo de las personas con las competencias requeridas para cada posición con el propósito de mejorar la productividad de los cargos y de la organización.
- **Desarrollo y sucesión:** el modelo puede guiar el desarrollo de la carrera de futuros líderes de equipo.

## Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de los objetivos del estudio. En este análisis, se destacan los elementos claves vinculados con las competencias esenciales para el liderazgo en Yeril S.A, los cuales surgen de la implementación de distintas técnicas e instrumentos, así como de la información suministrada por las personas que forman parte de la organización y su aporte para la construcción del modelo.

- Las competencias del modelo de liderazgo de personas, las cuales son construidas para la empresa Yeril son las siguientes: *toma de decisiones* ubicada dentro de la figura humana en la cabeza, *gestión de las emociones* localizada en el rostro, *humanidad* en el corazón, *compromiso con acción* situado en las manos y, finalmente, *preocupación por el desarrollo* fijado en los pies.
- Las competencias para el liderazgo de personas en el presente modelo son el resultado del involucramiento y la participación activa de las jefaturas, las cuales, en conjunto, formularon las definiciones y aprobaron la versión final de cada competencia.
- La valoración de líderes adicionales al grupo focal confirma que más del 91% considera que las competencias propuestas son claves para el liderazgo organizacional. Las técnicas empleadas garantizan que la selección se basó en aspectos como experiencia, práctica de los líderes y contexto organizacional.
- Dentro del modelo, se determina la identificación de una competencia central (*core*) en la empresa Yeril: la competencia *humildad* se encuentra incluso

plasmada como un valor y tiene connotaciones amplias y significativas para la empresa.

- En términos generales, las competencias están estrechamente vinculadas con los valores fundamentales de la empresa, ya que la toma de decisiones se alinea con el valor de la integridad, la gestión de las emociones con la excelencia, el compromiso con acción refleja la transparencia y, finalmente, la preocupación por el desarrollo se vincula con la innovación y el bienestar de los empleados.
- Las competencias específicas para el perfil del líder de la empresa se encuentran descritas con un lenguaje claro y poseen comportamientos visibles que forman parte de las características que debe tener una persona para alcanzar un desempeño óptimo en el desarrollo de su labor como jefe.
- Al definir comportamientos específicos asociados a cada competencia, se facilitan la medición y evaluación del desempeño de puestos de liderazgo. Las personas responsables de evaluar pueden observar comportamientos específicos y compararlos con los establecidos en el modelo con el propósito de tener una evaluación más objetiva.
- La manifestación de comportamientos esperados en el liderazgo mejora la relación a nivel de equipo de trabajo y refuerza la motivación y el compromiso. Cuando se percibe que las conductas de los puestos de liderazgo están alineadas con la ideología organizacional, se fomenta una cultura de común propósito y se incrementa la cohesión dentro de la organización.
- El alineamiento de las competencias y los comportamientos con la filosofía organizacional facilita su comprensión e implementación. Al mismo tiempo, favorece la permeabilidad de estos comportamientos en todos los niveles

jerárquicos. Esto impacta directamente en los puestos de liderazgo y genera cambios significativos en la organización y en sus colaboradores.

- Se establece que, de acuerdo con el porcentaje de importancia otorgado, el cual se encuentra en todas las competencias superior al 91%, el nivel requerido de la competencia debe estar representado en un alto grado de desarrollo.
- Se concluye que, de acuerdo con los resultados de la encuesta de pulso, estos pueden ser segregados por área y se denota cómo algunos líderes evidencian un mayor dominio de algunas competencias que de otras.

## **Recomendaciones**

El siguiente apartado expone las recomendaciones consideradas importantes para la propuesta. Continuando con el orden, estas se muestran de igual forma como fueron expuestas las variables.

Se destaca que las recomendaciones se formulan sobre aspectos evidenciados en el estudio. En ese sentido, la revisión de cada una de las conclusiones permite generar recomendaciones válidas para cada variable definida.

Todo lo anterior se realiza en aras de nutrir la propuesta que se desea formular como parte del producto final.

- Se sugiere seleccionar las competencias claves para el liderazgo a nivel organizacional, lo cual busca no solo mejorar las habilidades individuales de las personas, sino también reforzar los valores fundamentales de la organización, tales como integridad, excelencia, transparencia, humildad e innovación. Con esto, se contribuirá a una cultura organizacional más sólida y coherente enfocada en el desarrollo continuo.

- Se recomienda elaborar el modelo de competencias para el liderazgo, pues, a la empresa, le proporciona una herramienta valiosa para el desarrollo de los líderes empresariales, dando la oportunidad de canalizar los esfuerzos realizados de manera oportuna y adecuada, conociendo desde el interior de sus necesidades, la línea por seguir para alcanzar un liderazgo inspiracional y exitoso.
- Se recomienda que, durante la elaboración de la propuesta, en la cual deben asociarse más ejemplos de conductas, sean consultados múltiples diccionarios de comportamientos para ampliar las referencias. Es necesario aclarar que los comportamientos elaborados en este modelo constituyen ejemplos de conductas ofrecidas por los líderes. Todo lo anterior sin que se pierda la significancia propia de cada competencia.
- Se recomienda, a pesar de que no es parte del desarrollo de la presente propuesta, que, dentro de los programas de capacitación, una vez identificadas las competencias que deben fortalecer ciertos líderes, se generen planes de desarrollo basados en el modelo.
- Se sugiere implementar el modelo desarrollado, pues constituye una referencia dentro de la organización, ya que contiene descriptores de los perfiles que deben tener las personas que ocupan cargos de jefatura. Ello resulta ser un insumo valioso en otros procesos tales como selección de personal.
- Se recomienda que, durante la elaboración de la propuesta, en cada nivel definido, se vaya degradando el mismo comportamiento para facilitar la comprensión del modelo y la identificación apropiada del nivel en que se encuentra la competencia, por parte del usuario.

- Se sugiere implementar un modelo de cinco niveles donde se utilicen porcentajes por nivel para su reconocimiento. Por el tipo de perfil de puesto, no se considera de valor el nivel insuficiente del 0% de la competencia. Se sugiere que esta debería partir al menos a partir del 25%.
- Se recomienda elaborar una matriz que comprenda la relación de las competencias construidas con los perfiles de puestos de liderazgo y los niveles requeridos por puesto, según los comportamientos asociados a cada nivel.
- Se sugiere, aunque no forma parte del entregable, emplear, por parte de una etapa más madura de la empresa, el modelo como un elemento para medir el desempeño de los líderes, ya que cada nivel planteado revelará el porcentaje de desarrollo que tiene el líder en cada competencia y podrá ser verificado el desempeño actual vs. el nivel requerido.

### **Recomendaciones para implementar el modelo**

- Aprobación por parte de la jefatura: previo a la implementación del modelo, es importante obtener la aprobación y el respaldo de la jefatura. Esto garantizará su validación y destacará la relevancia de su integración en la gestión del desempeño.
- Socialización con líderes: los líderes son los principales agentes de cambio en la organización, por lo tanto, su comprensión y compromiso con el modelo de competencias es crucial para su éxito. Es recomendable que la socialización de este modelo se enfoque específicamente en ellos mediante capacitaciones, talleres o grupos de discusión.
- Socialización del modelo en la organización: es importante que el modelo sea socializado en todos los niveles de la organización para garantizar su

comprensión y alineación con la visión organizacional. Esta socialización debe incluir presentaciones interactivas, talleres y materiales que expliquen los beneficios del modelo.

- Monitoreo y evaluación del modelo: para asegurar que el modelo está siendo implementado, se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, medición de desempeño y evaluaciones periódicas del impacto de este a nivel organizacional.
- Retroalimentación: la cultura de retroalimentación continua es clave para el éxito del modelo. Se requiere comunicación constante, abierta y asertiva, donde se proporcionen comentarios constructivos que faciliten la mejora constante y permitan el aprendizaje y el desarrollo de los líderes.
- Complementación con otros procesos del ciclo de talento humano: crear la interconexión con todos los procesos del talento permite que la organización garantice la implementación y utilización de la herramienta de manera más eficaz a través de la aplicación de la herramienta desde los descriptores de puestos, selección y el reclutamiento, desempeño, capacitación y desarrollo. Dicha situación posibilita que la presencia y aplicación de las habilidades por los líderes sea más alta que en la actualidad.



## Fuentes consultadas

Alles, M. (2006). Selección por competencias: Cómo gestionar el talento en la empresa (2da. ed.) Ediciones Granica.

Alles, M. (2005). Diccionario de competencias. La Trilogía (2da. ed.) Granica.

Chiavenato. I. (2009) Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. McGraw Hill.  
[/http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf](http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf)

Clayton-Ball, T., Sloan, P., Arthur, D., King, A., & Vaghani, H. (2020). The 'DNA' of leadership potential. Deloitte MCS Limited  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/about-deloitte/deloitte-uk-the-dna-of-leadership-potential-updated.pdf>

De Smet, A., Gast, A., Lavoie, J., y Lurie, M. (4 de mayo, 2023). Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas. *McKinsey & Company*.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/un-nuevo-liderazgo-para-una-nueva-era-de-organizaciones-prosperas/es>

Delgado Bello, C. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Revista Scielo*, 33. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600011&script=sci\\_arttext#B22](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600011&script=sci_arttext#B22)

Farfán, N et al (2019) Diagnostico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Revista Redalyc*  
<https://www.redalyc.org/journal/257/25764894003/html/>

Garnet. R. (s.f.) 7 Steps to Create a Leadership Development. Academy to Innovate HR. <https://www.aihr.com/blog/leadership-development-plan/>

Harvard Business Publishing Corporate Learning (2018). The 2018 State of Leadership Development Meeting the Transformation Imperative [https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2018/11/20853\\_CL\\_StateOfLeadership\\_Report\\_2018\\_Nov2018.pdf](https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2018/11/20853_CL_StateOfLeadership_Report_2018_Nov2018.pdf)

Lévi Leboyer, C. (1997). La gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Moldoveanu, M. y Narayandas, D. (Marzo-abril, 2019). El futuro del desarrollo del liderazgo. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development?ab=seriesnav-spotlight>

Verlinden, N. (2024). 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success. Academy to Innovate HR. <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/>

Organización Mundial de la Salud (2024). La salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Ormaza, M., Tello, M. y Gómez, L. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (Edición Especial 10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>

Palomo Vadillo, M. (2022). *Gestión por competencias: Identificación y evaluación*. ESIC Editorial.

Rivera, L., Saborío, V. y Zamora, Á. (2024). *Auditoría del clima laboral y cultura organizativa en Yeril. de junio a agosto, 2024* [Trabajo no publicado, Universidad Nacional, Maestría en Administración de Recursos Humanos].

Von Moltke, N. (s.f.) 5 Leadership Development Types for Training Leaders (Plus HR Best Practices). Academy to Innovate HR.  
<https://www.aihr.com/blog/leadership-development/>



## Anexo 2

### ENCUESTA DE PULSO YERIL

Reciba un cordial saludo de parte del equipo consultor.

Como parte/eje del desarrollo profesional de la organización, se solicita su colaboración para completar la siguiente encuesta. Le aseguramos total confidencialidad con el uso de los datos recibidos y, de antemano, le agradecemos sus valiosas respuestas.

1. Área de trabajo
  - Administrativo Financiero
  - Bienestar
  - Cadena de abastecimiento
  - Preconstrucción
  - Contraloría
  - Gerencias
  - Metal
  - Producción
  - Proyectos
  - Diseño
  
2. Antigüedad (cantidad de años)
  - Menos de 1 año
  - 1 a 2 años
  - 3 a 5 años
  - 6 a 10 año
  - Más de 10 años
  
3. Su jefe proporciona objetivos claros para el equipo
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutral
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
  
4. Su jefe es un modelo de cómo se trabaja eficazmente con los demás:
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutral
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
  
5. Su jefe crea un entorno abierto y de confianza:
  - Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutral
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
  
6. Su jefe predica con el ejemplo y muestra los valores y comportamientos que reflejan la misión y la cultura de la organización:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos frecuente y 5 el más frecuente, ¿en qué medida comunica su jefe los objetivos y las expectativas del equipo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Su jefe procura compartir la información importante con usted en el momento oportuno?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. ¿Comunica su jefe eficazmente la información que usted necesita comprender?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Se siente cómodo haciendo preguntas o pidiendo aclaraciones a su jefe:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos frecuente y 5 el más frecuente, ¿cuán satisfecho se siente con la frecuencia y el formato de la comunicación con su jefe?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos frecuente y 5 el más frecuente, ¿con cuánta frecuencia recibe reconocimiento de su jefe?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Su jefe trata con equidad a todos los miembros del equipo:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

14. Su jefe es receptivo con mis ideas, peticiones y sugerencias:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. Mi jefe me hace sentir parte valiosa del equipo:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Mi jefe se preocupa por mí como persona:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. Mi jefe reconoce la importancia de mi vida personal y familiar:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. Su jefe toma decisiones eficaces en forma sistemática:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. Su jefe mantiene un alto nivel de exigencia en su conducta:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. Su jefe se ha esforzado por mejorar en el último año:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

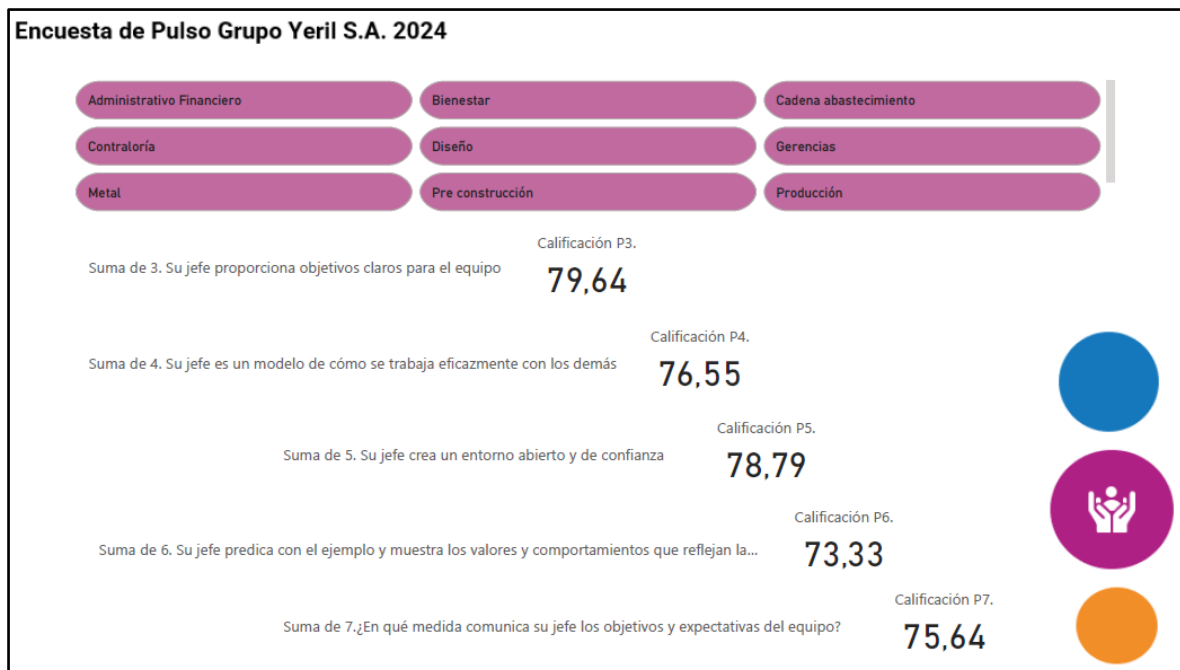
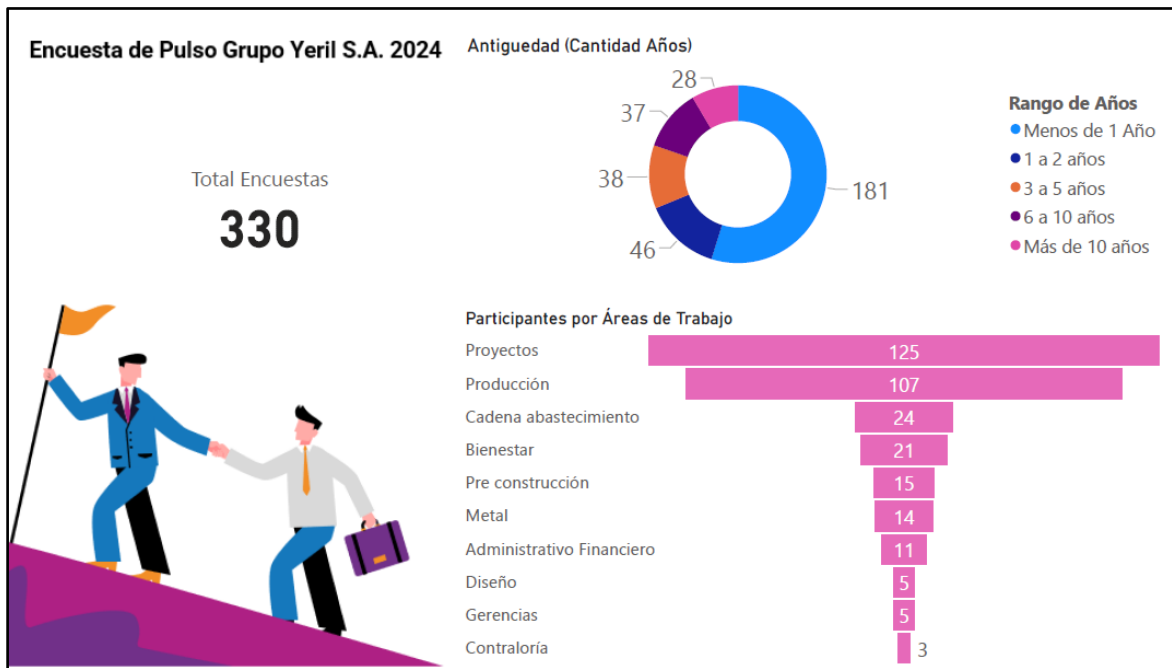
21. Mi jefe debería seguir haciendo lo siguiente:

---

22. Mi jefe debería dejar de hacer lo siguiente:

---

### Resultados de la encuesta de pulso Yeril





### Encuesta de Pulso Grupo Yeril S.A. 2024

- Administrativo Financiero
- Bienestar
- Cadena abastecimiento
- Contraloría
- Diseño
- Gerencias
- Metal
- Pre construcción
- Producción

Suma de 8. ¿Su jefe procura compartir la información importante con usted en el momento...

Calificación P8.

**72,67**

Suma de 9. ¿Comunica su jefe eficazmente la información que usted necesita comprender?

Calificación P9.

**76,79**

Suma de 10. Se siente cómodo haciendo preguntas o pidiendo aclaraciones a su jefe

Calificación P10.

**76,91**

Suma de 11. ¿Cómo de satisfecho se siente con la frecuencia y el formato de la comunicación con s...

Calificación P11.

**75,70**



### Encuesta de Pulso Grupo Yeril S.A. 2024

- Administrativo Financiero
- Bienestar
- Cadena abastecimiento
- Contraloría
- Diseño
- Gerencias
- Metal
- Pre construcción
- Producción

Suma de 12. ¿Con qué frecuencia recibe reconocimiento de su jefe?

Calificación P12.

**61,21**

Suma de 13. Su jefe trata con equidad a todos los miembros del equipo

Calificación P13.

**70,61**

Suma de 14. Su jefe es receptivo a mis ideas, peticiones y sugerencias

Calificación P14.

**73,33**

Suma de 15. Su jefe me hace sentir parte valiosa del equipo

Calificación P15.

**73,94**

Suma de 16. Su jefe se preocupa por mi como persona

Calificación P16.

**71,70**



### Encuesta de Pulso Grupo Yeril S.A. 2024



Suma de 17. Su jefe reconoce la importancia de mi vida personal y familiar

Calificación P17.

**69,15**



### Encuesta de Pulso Grupo Yeril S.A. 2024



Suma de 18. Su jefe toma decisiones eficaces de forma sistemática.

Calificación P18.

**63,84**

Suma de 19. Su jefe mantiene un alto nivel de exigencia en su conducta

Calificación P19.

**71,04**

Suma de 20. Su jefe se ha esforzado por mejorar en el último año

Calificación P20.

**73,28**



## Encuesta de Pulso Grupo Yeril 2024

75,16

Promedio General

330

Total de Encuestas

1. Área de Trabajo	Promedio de Valores	Promedio de Comunicación	Promedio de Motivación	Promedio de Balance de Vida	Promedio de Toma de Decisiones
Administrativo Financiero	81,46	81,37	82,55	85,45	73,33
Bienestar	81,14	79,05	77,14	82,86	79,68
Cadena abastecimiento	73,00	71,04	66,39	71,67	67,78
Contraloría	82,67	80,00	84,00	100,00	80,00
Diseño	91,20	89,00	48,80	48,00	90,67
Gerencias	68,00	67,00	60,80	56,00	70,67
Metal	76,86	80,72	70,86	70,00	74,76
Pre construcción	88,27	86,00	80,80	73,33	85,78
Producción	70,77	68,93	62,77	62,06	62,12
Proyectos	79,78	78,76	74,56	71,04	69,39
<b>Total</b>	<b>79,31</b>	<b>78,19</b>	<b>70,87</b>	<b>72,04</b>	<b>75,42</b>



Nota: Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

### Anexo 3

Grupo focal realizado en Yeril 21/10/2024



**Nota:** Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

Lista de asistencia del grupo focal

**LISTA DE ASISTENCIA**

Grupo Focal  
Fecha: 21/10/2024

NOMBRE	PUESTO	FIRMA
Juan Phillips Chaves	Director de Proyectos	Juan Phillips
Diego Sáenz Chacón	Coordinación Asistencial	Diego Sáenz Chacón
Juan Vargas Pérez	Jef. Proyectos	Juan Vargas Pérez
Javier Manny Barrantes	Encomienda Logística	Javier Manny Barrantes
Felix Contreras Morales	Jef. Bienestar	Felix Contreras Morales

**Nota:** Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

## Anexo 4

### Competencias esenciales para el liderazgo en Yeril

Esta encuesta forma parte del trabajo de consultoría para el posgrado de Maestría en Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo es conocer su percepción sobre las competencias esenciales requeridas para los puestos de liderazgo de su empresa.

Toda la información recopilada será confidencial y se utilizará exclusivamente para el desarrollo del manual de competencias por comportamientos para líderes de Yeril Internacional S.A.

1. Nombre completo:
2. Género:
3. Antigüedad (tiempo en años dentro de la empresa)
4. Nivel educativo
  - ( ) Primaria incompleta
  - ( ) Primaria completa
  - ( ) Secundaria incompleta
  - ( ) Secundaria completa
  - ( ) Universidad incompleta
  - ( ) Universidad completa
  - ( ) Maestría o doctorado
5. Área de Trabajo
  - ( ) Metal
  - ( ) Diseño
  - ( ) Gerencia
  - ( ) Bienestar
  - ( ) Contraloría
  - ( ) Preconstrucción
  - ( ) Proyectos (campo)
  - ( ) Producción (taller)
  - ( ) Administrativo Financiero
  - ( ) Cadena de abastecimiento

A continuación, se presenta una serie de competencias claves para el liderazgo organizacional. Por favor, califique cada competencia en una escala, indicando el grado de importancia que considera que debería tener en los líderes de la empresa.

6. ¿Qué tan importante considera que es la *toma de decisiones* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

- ( ) Sin importancia
- ( ) Poco importante
- ( ) Moderadamente importante
- ( ) Importante
- ( ) Muy importante

7. ¿Qué tan importante considera que es la *gestión de las emociones* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

- ( ) Sin importancia
- ( ) Poco importante
- ( ) Moderadamente importante
- ( ) Importante
- ( ) Muy importante

8. ¿Qué tan importante considera que es la *humildad* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

- ( ) Sin importancia
- ( ) Poco importante
- ( ) Moderadamente importante
- ( ) Importante
- ( ) Muy importante

9. ¿Qué tan importante considera que es el *compromiso con acción* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

- ( ) Sin importancia
- ( ) Poco importante
- ( ) Moderadamente importante
- ( ) Importante
- ( ) Muy importante

10. ¿Qué tan importante considera que es la *preocupación por el desarrollo* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

- ( ) Sin importancia
- ( ) Poco importante
- ( ) Moderadamente importante
- ( ) Importante
- ( ) Muy importante

Esta sección presenta las competencias seleccionadas como claves para el liderazgo de la organización. Por favor, evalúe el nivel en el que cada competencia se practica o está presente en el liderazgo de su empresa.

11. La *toma de decisiones* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

12. La *gestión de las emociones* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

13. La *humildad* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

14. El *compromiso con acción* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

15. La *preocupación por el desarrollo* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa.

- ( ) Totalmente en desacuerdo
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Neutral
- ( ) De acuerdo
- ( ) Completamente de acuerdo

**Competencias adicionales:** ¿Considera que hay competencias adicionales *esenciales* para el liderazgo en Yeril, las cuales no se han mencionado en este formulario?

Si es así, por favor, anótelas y explique lo que, para usted, significa cada una:\_\_\_\_\_

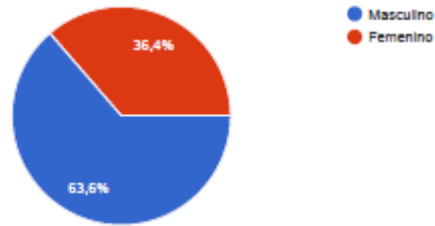
¡Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración para completar esta encuesta!



## Resultados de la encuesta de validación de competencias

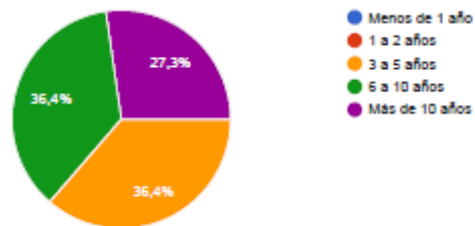
### Género

11 respuestas



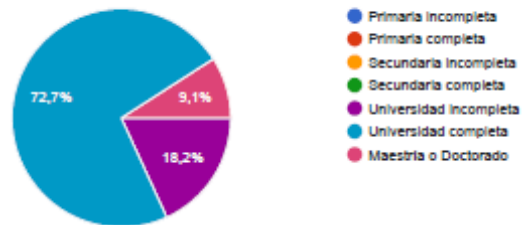
### Antigüedad (tiempo en años dentro de la empresa)

11 respuestas



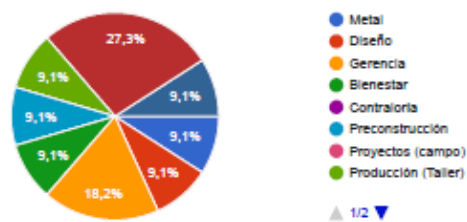
### Nivel educativo

11 respuestas



### Área de Trabajo

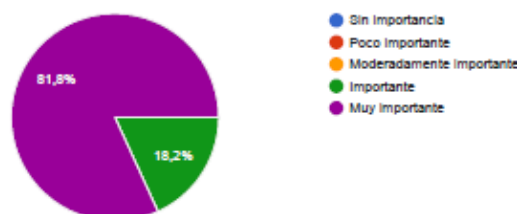
11 respuestas



A continuación, se presenta una serie de competencias clave para el líder organizacional. Por favor, califique cada competencia en una escala, indicando grado de importancia que considera que debería tener en los líderes de la empresa.

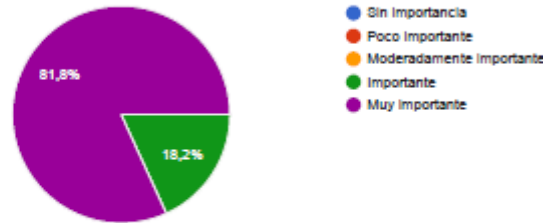
¿Qué tan importante considera que es la *Toma de Decisiones* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

11 respuestas



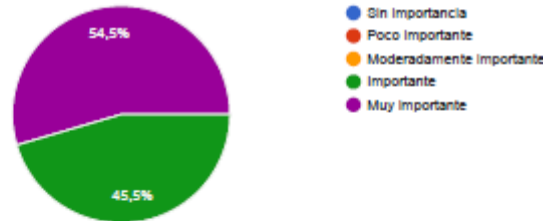
¿Qué tan importante considera que es la *Gestión de las Emociones* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

11 respuestas



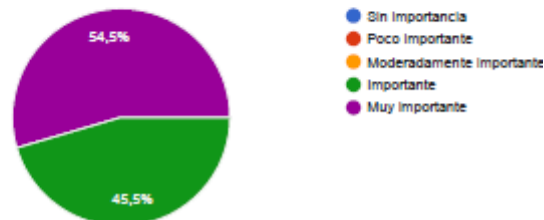
¿Qué tan importante considera que es la *Humildad* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

11 respuestas



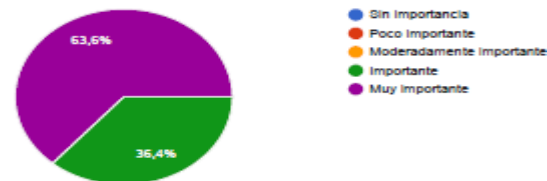
¿Qué tan importante considera que es la *Compromiso con Acción* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

11 respuestas



¿Qué tan importante considera que es la *Preocupación por el Desarrollo* en un puesto de liderazgo dentro de la empresa?

11 respuestas



Esta sección presenta las competencias seleccionadas como clave para el liderazgo de la organización. Por favor, evalúe el nivel en el que cada competencia se practica o está presente en el liderazgo de su empresa.

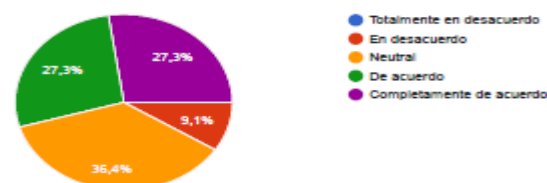
La *Toma de Decisiones* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

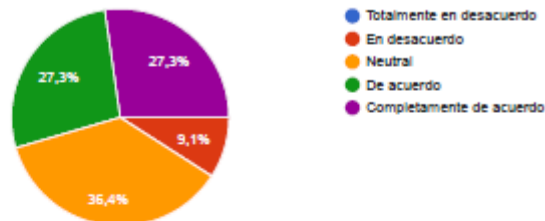
La *Gestión de las Emociones* se encuentra presente en puestos de Liderazgo dentro de la empresa

11 respuestas



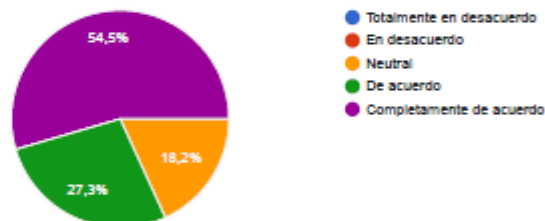
La *Humildad* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa

11 respuestas



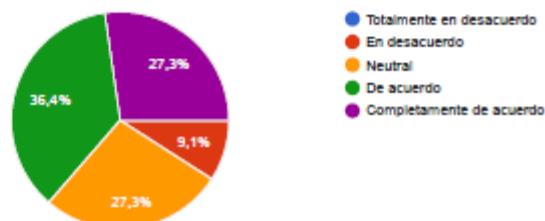
El *Compromiso con Acción* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa

11 respuestas



La *Preocupación por el Desarrollo* se encuentra presente en puestos de liderazgo dentro de la empresa

11 respuestas



¿Considera que hay competencias adicionales esenciales para el liderazgo en Yeril, que no se han mencionado en este formulario?

Si es así, por favor anótelas y explique lo que, para usted, significa cada una.

11 respuestas

N/A

Comunicación asertiva

trabajo en equipo

Capacidad de negociación

La parte técnica

-

Preocupación por el bienestar físico y mental del personal operativo y administrativo.

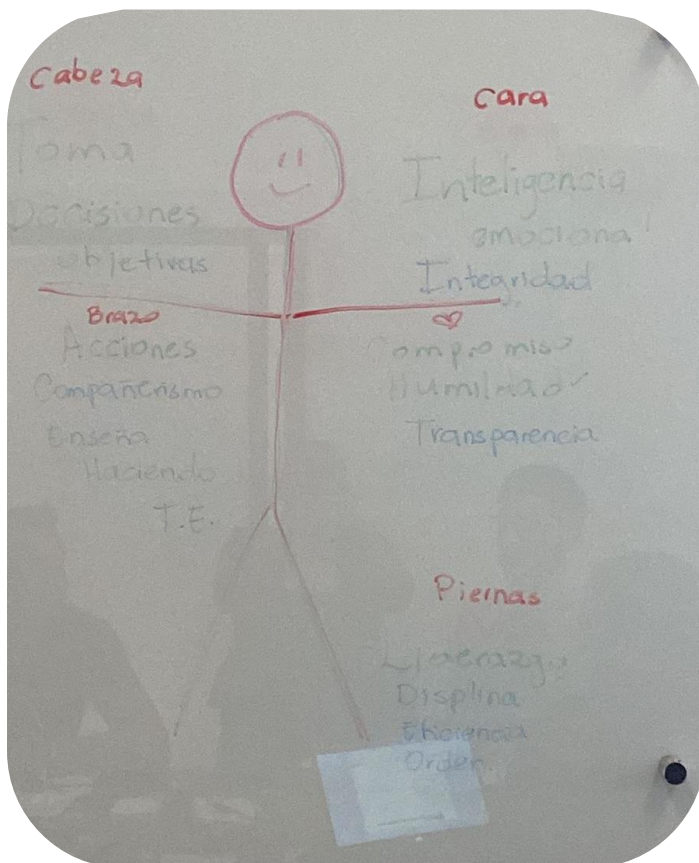
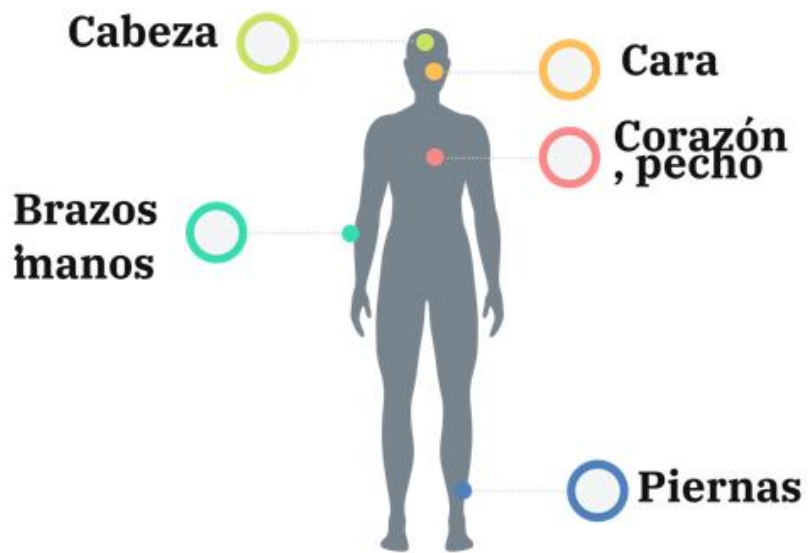
Las competencias antes mencionadas son las indicadas

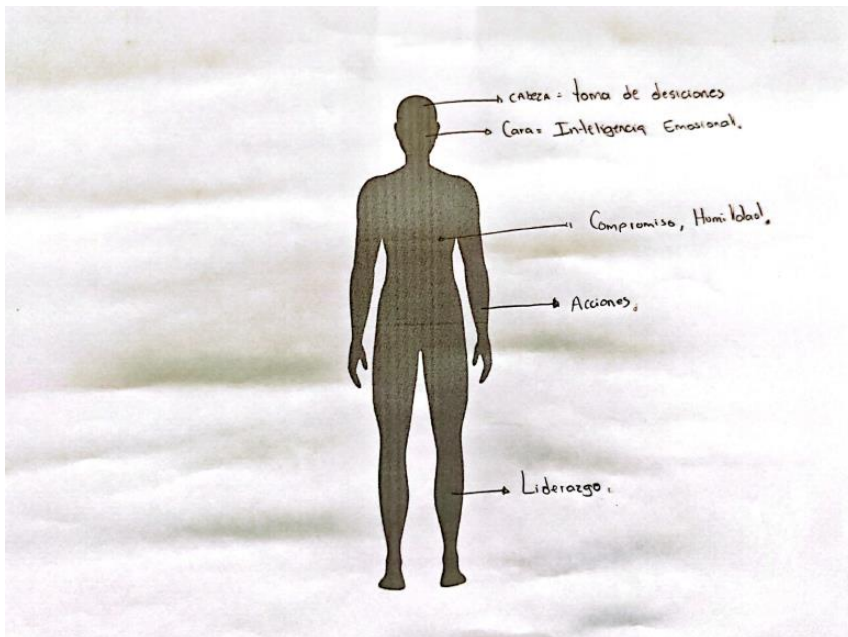
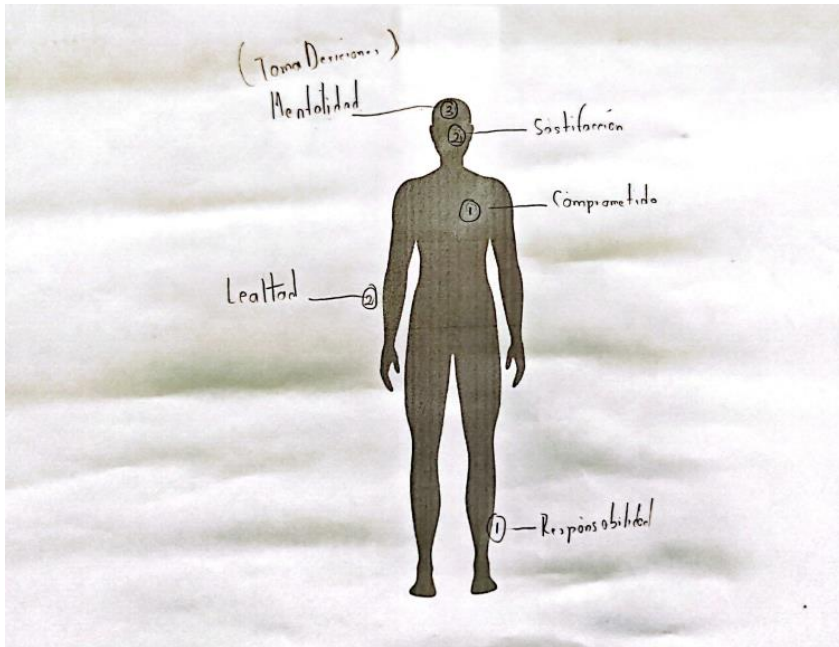
La formalidad

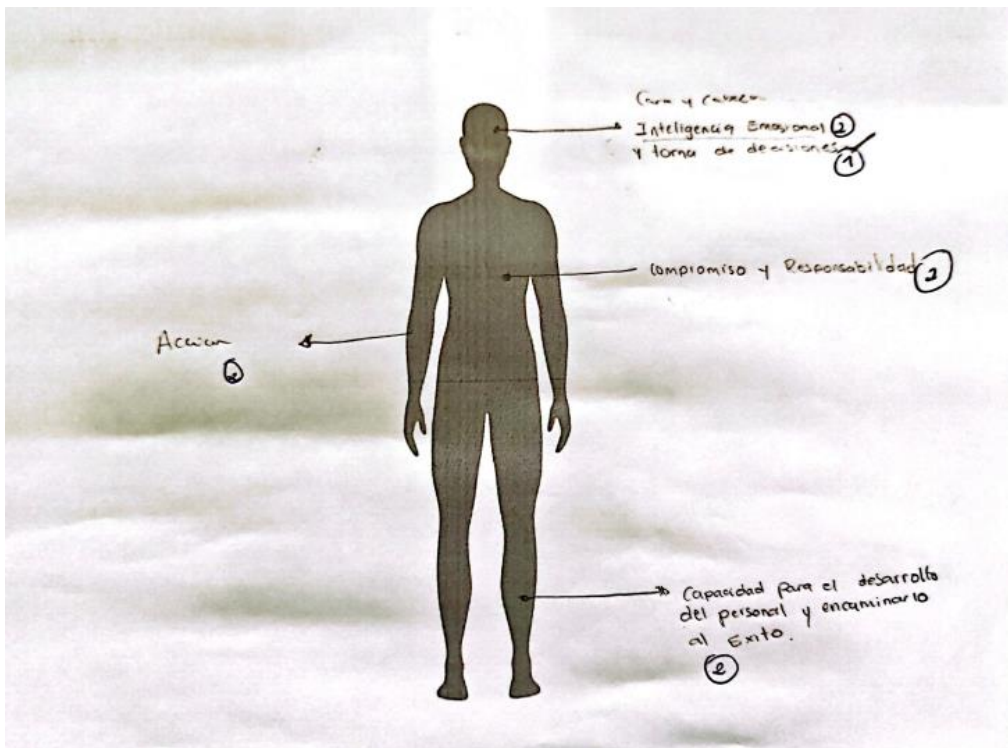
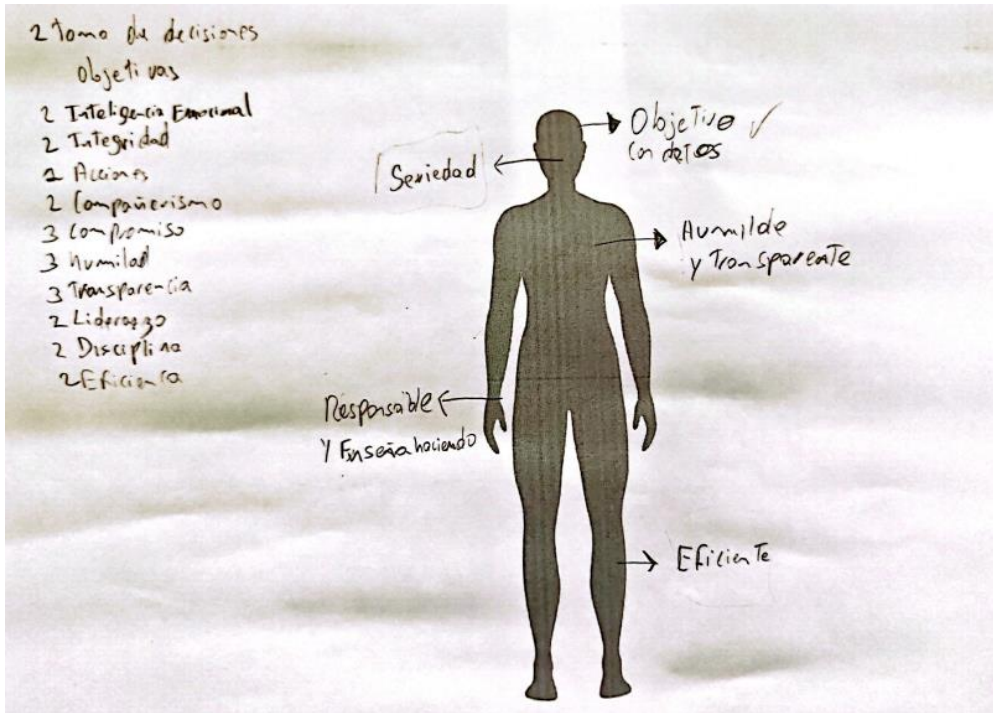
Agradecemos sinceramente su tiempo y colaboración para completar esta encuesta.

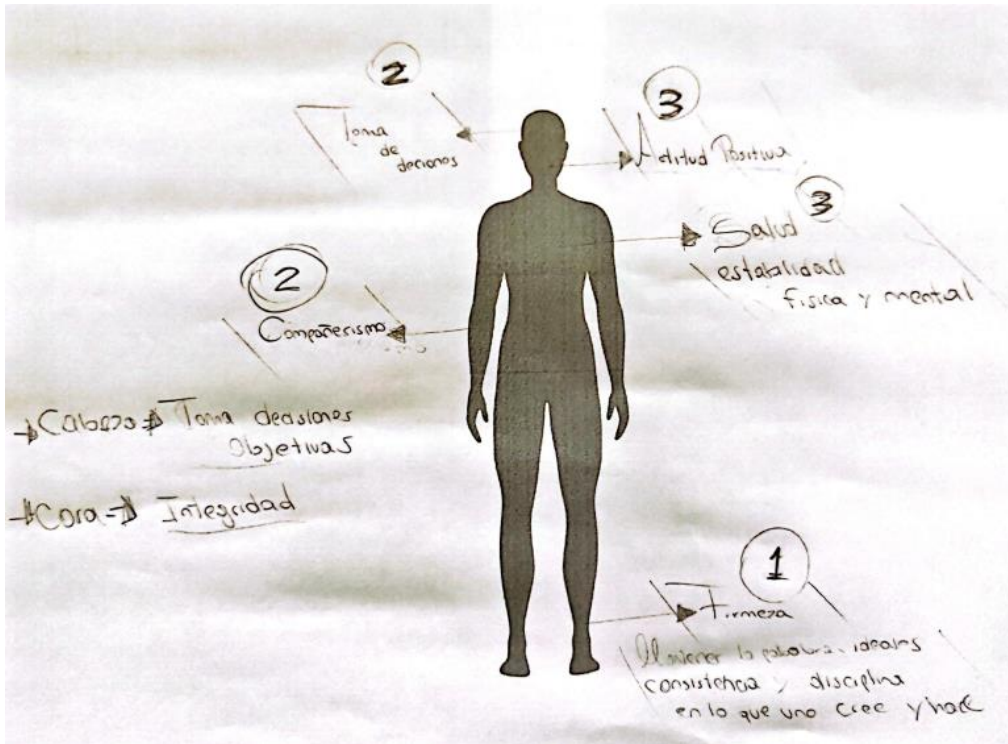
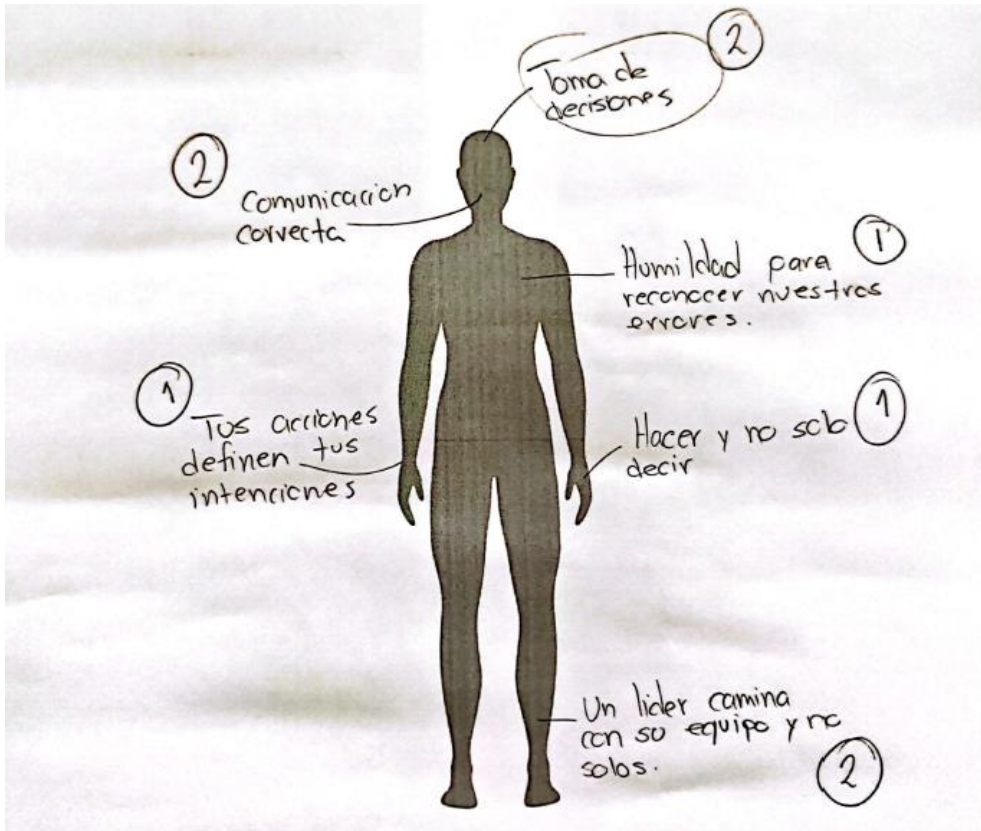
**Nota:** Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

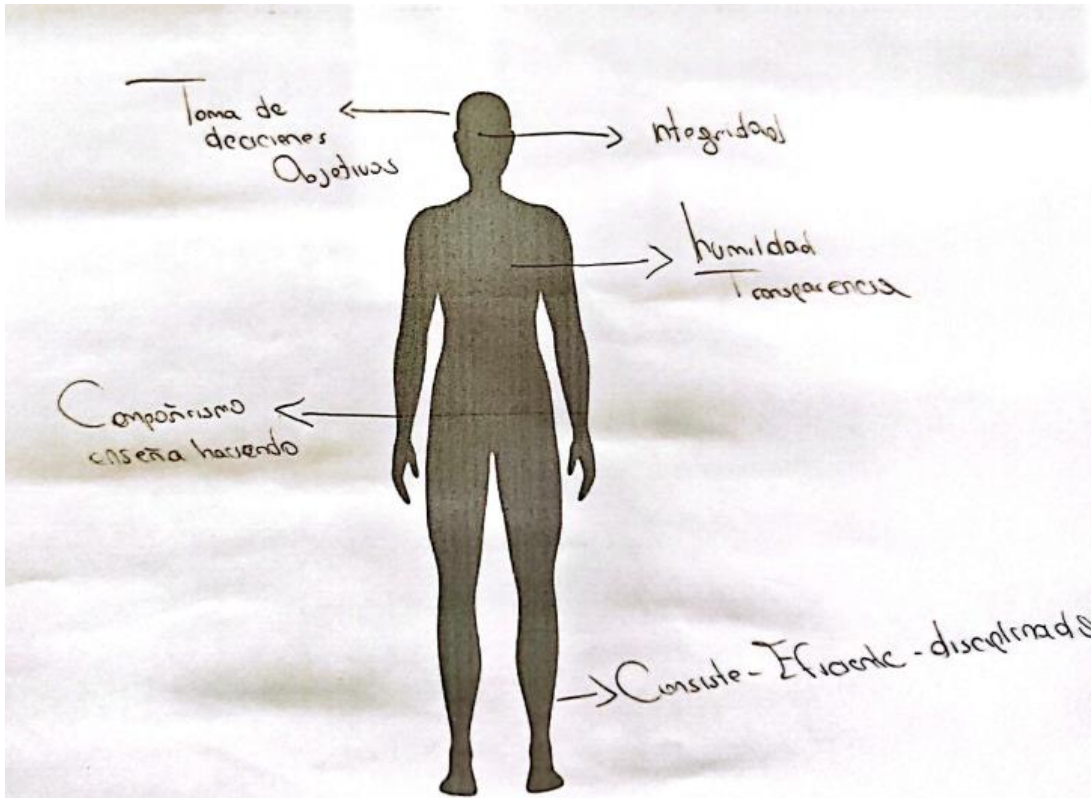
## Anexo 5











**Nota:** Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo



Modelo de competencias





## Tabla de contenido

---

Introducción.....	3
1. Competencias Claves .....	4
2. Descripción del Modelo .....	5
3. Objetivo del Modelo.....	8
4. Toma de Decisiones.....	10
5. Gestión de las Emociones.....	12
6. Compromiso con Acción .....	14
7. Humildad .....	16
8. Preocupación por el Desarrollo.....	18

*“El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen”*

**Johann Wolfgang**

## INTRODUCCIÓN

---

Estimado(a) líder:

A continuación, encontrarás el modelo de liderazgo de nuestra organización, el cual está basado en competencias que guían y alinean nuestros comportamientos y nos permiten ejecutar nuestro rol. A partir de ello, lograremos un impacto positivo en las personas y en nuestras metas organizacionales.

El modelo presentado seguidamente explora aspectos significativos con el propósito de mejorar tu desarrollo y proporcionarte una guía para llevar a la práctica nuevas conductas que te permitirán liderar con mayor efectividad.

Confiamos en que el modelo propuesto de comportamientos clave te será de mucha utilidad.

## 1. COMPETENCIAS CLAVES



**TOMA DE DECISIONES**

**GESTIÓN DE LAS  
EMOCIONES**

**COMPROMISO CON  
ACCIÓN**

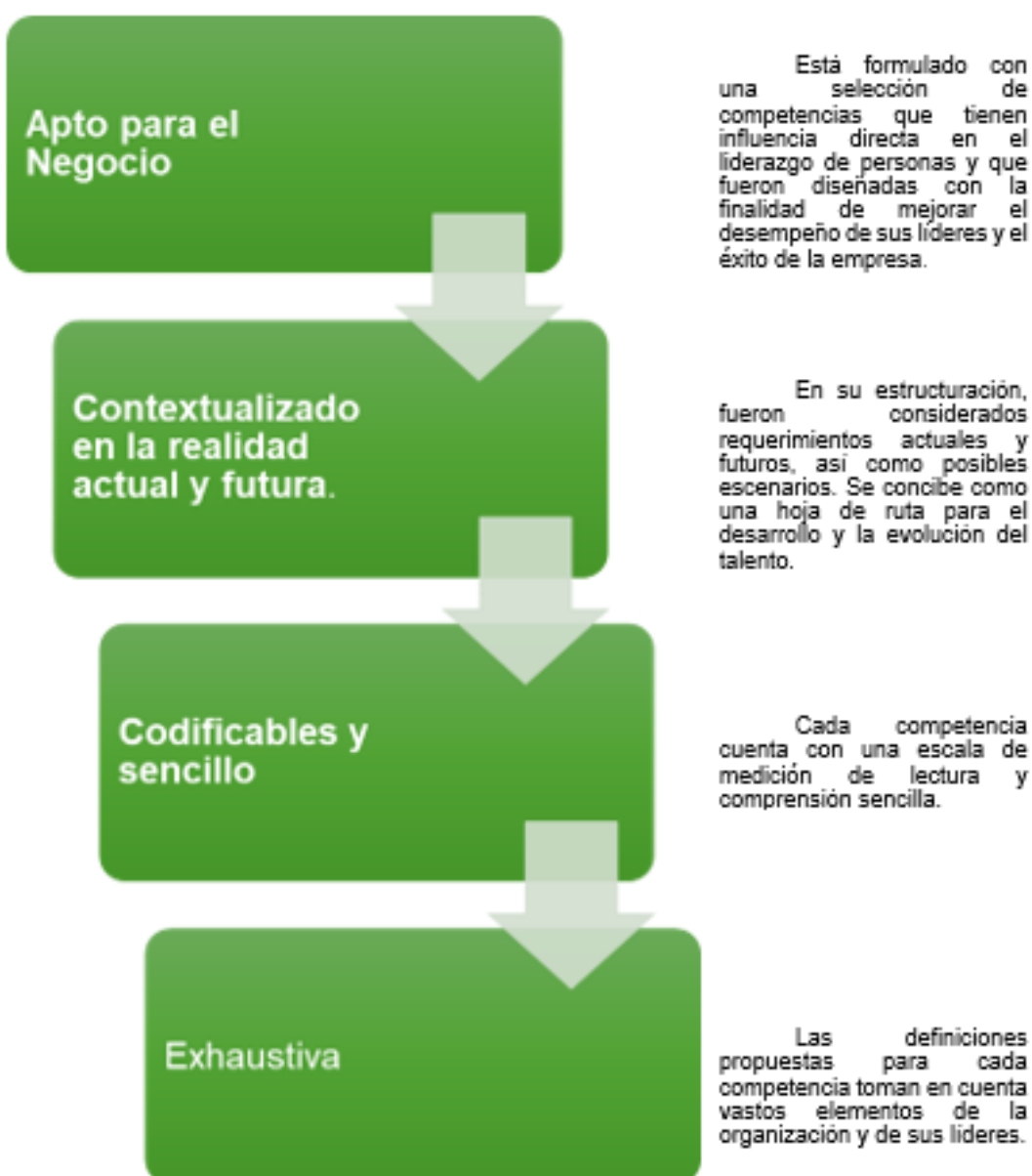
**PREOCUPACIÓN POR  
EL DESARROLLO**



**HUMILDAD**

## 2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo propuesto para Grupo Yeril posee las siguientes características:



### Competencias / talento / motivación



Las competencias laborales permiten alcanzar los resultados esperados, por medio de la integración de los conocimientos (saber hacer), las habilidades (poder hacer) y la actitud (querer hacer).

La interacción de estos elementos genera un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Cada competencia propuesta, tiene un nombre, una definición propia ajustada a la empresa y un número de niveles que reflejan conductas.

### Niveles propuestos

El modelo de competencias para el liderazgo de personas está conformado por cinco competencias. Cada una de ellas cuenta con una definición propia hecha a la medida de la organización. Las competencias propuestas tienen asociados comportamientos o conductas, es decir, características de la personalidad requeridas para desempeñar exitosamente el puesto de líder en Grupo Yeril S.A.

Las competencias muestran diferentes niveles o grados, el presente modelo está formulado por una escala de cuatro niveles que son: A, B, C y D y cada nivel cuenta con cuatro comportamientos asociados. Para establecer el nivel donde se encuentra una persona, basta con asociar el comportamiento diario exhibido por esta con el descriptor de cada nivel de la competencia dentro del modelo.

Los niveles dentro del modelo se definen bajo el siguiente parámetro:

Nivel	% de cumplimiento de la Competencia según lo solicitado por puesto
<b>A:</b> Es el nivel más alto de desarrollo de la competencia.	100%
<b>B:</b> Presenta un desarrollo importante de la competencia y alcanza un alto desempeño.	75%
<b>C:</b> Presenta conductas propias de la competencia. Sin embargo, requiere ajustes aceptables para alcanzar un mayor desarrollo de la misma.	50%
<b>D:</b> Presenta conductas que requieren de un mayor desarrollo de la competencia.	25%

El nivel requerido de la competencia varía de acuerdo con el cargo en relación con los objetivos y las funciones del puesto. De seguido, se evidencia la matriz de perfiles de puesto por nivel en el escalafón de líderes:

Modelo de liderazgo  
basado en comportamientos clave



## Matriz de Perfiles de Puesto por Nivel de Competencia

	01 Toma de Decisiones	02 Gestión de las Emociones	03 Humildad	04 Compromiso con Acción	05 Preocupación por el Desarrollo
✓ Director General	A	A	A	A	A
✓ Director Proyectos	A	A	A	A	A
✓ Gerente	A	A	A	A	A
✓ Ingenieros	B	B	A	B	B
✓ Líder de Equipo	B	B	A	B	B
✓ Coordinador de Equipo	B	B	A	B	B
✓ Gestor de Equipo	C	B	A	B	C
✓ Capataz	C	B	A	B	C

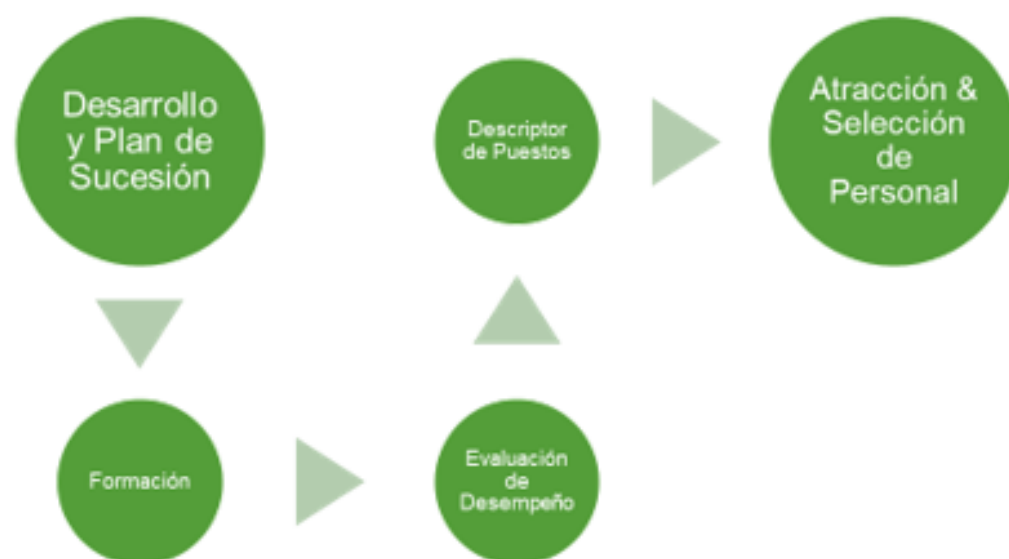
### 3. OBJETIVO DEL MODELO

El objetivo principal del modelo es fortalecer y orientar el estilo de liderazgo y la gestión de las personas de una manera más efectiva.

La gestión del modelo de comportamientos clave pretende alcanzar los siguientes aspectos:

- Hacer coincidir la gestión del Equipo de Bienestar con las líneas estratégicas del negocio.
- Fortalecer el vínculo de los puestos de liderazgo con la gestión de los equipos de trabajo.
- Contribuir al desarrollo de las personas.
- Impactar la cultura organizativa a través de la vivencia de prácticas alineadas a sus valores y principios.

Finalmente, su aplicación contribuye al desarrollo de otros elementos dentro de la gestión del talento humano como los siguientes:





## TOMA DE DECISIONES



## 4. TOMA DE DECISIONES

Capacidad de elegir alternativas viables y soluciones útiles para el logro de objetivos, siempre involucrando la visión, la misión y los planes estratégicos de la organización.

### Criterios conductuales

- Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.
- Resuelve, en forma acertada, diversos desafíos presentados en su proceso.
- Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos al modificar la forma de realizar las actividades.
- Conoce y comunica, en forma clara, los objetivos estratégicos de la empresa, del departamento y del equipo.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona directrices y lineamientos considerando procedimientos y objetivos organizacionales.</li> <li>• Considera los cambios del entorno y visualiza el impacto para asegurar el cumplimiento de las metas.</li> <li>• Demuestra capacidad para resolver problemas complejos al analizar a fondo las causas y aportar soluciones efectivas que añaden valor.</li> <li>• Gestiona los recursos de personas o materiales para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos organizacionales.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora una planificación de acuerdo con el alcance del área a cargo.</li> <li>• Mantiene una coordinación efectiva en su gestión, lo cual favorece el cumplimiento de lo planificado.</li> <li>• Resuelve efectivamente los problemas presentados al aportar las soluciones pertinentes.</li> <li>• Se fija metas y objetivos, y trata de alcanzarlos mejorando la eficacia de los sistemas de trabajo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza su trabajo y prioriza actividades de acuerdo con su programación.</li> <li>• Mantiene un registro ordenado y actualizado del desarrollo de sus tareas.</li> <li>• Se involucra en la solución de problemas, principalmente, en aspectos de su dominio brindando apoyo según lo requerido.</li> <li>• Hace uso de los recursos disponibles, verifica resultados y alcanza objetivos de cierta relevancia.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza el desarrollo de sus tareas en atención a las instrucciones establecidas.</li> <li>• Realiza seguimiento del ejercicio de sus labores.</li> <li>• Sus aportes en la solución de problemas no son siempre efectivos y aprovechables.</li> <li>• Orienta sus esfuerzos al cumplimiento de las tareas y funciones establecidas, aunque no siempre lo alcanza.</li> </ul>

# GESTIÓN DE LAS EMOCIONES



## 5. GESTIÓN DE LAS EMOCIONES

Capacidad para identificar y controlar los sentimientos y las emociones generadas por situaciones de distinta naturaleza al desplegar estrategias adecuadas para afrontar el momento en una forma apropiada y reflejando un buen trato.

### Criterios conductuales

- Está atento o consciente del estado emocional propio y de las personas con las que interactúa.
- Deja hablar a su interlocutor y lo interrumpe solo cuando es pertinente.
- Adopta posiciones equilibradas ante situaciones conflictivas.
- Se expresa de manera asertiva.

NIVEL	COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se comporta siempre con calma ante situaciones de tensión y genera una atmósfera para el mutuo entendimiento.</li> <li>● Domina las emociones y evita manifestaciones poco constructivas.</li> <li>● Es un modelo por seguir dentro de la organización y cuida las relaciones interpersonales en momentos difíciles con el propósito de establecer un clima laboral armonioso y de alta productividad.</li> <li>● Fomenta, en todo momento y a todo nivel, un trato digno y tolerante. Por sus actos, se considera un referente organizacional.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asume su propio control y hace lo posible por propiciar condiciones para el entendimiento con otros.</li> <li>● Asimila, de manera apropiada, situaciones estresantes y no se deja llevar por su estado de ánimo.</li> <li>● Es un ejemplo para su área y cuida las relaciones interpersonales en situaciones complejas en pro de mantener niveles sanos en el clima laboral y la productividad.</li> <li>● Alienta a sus pares y colaboradores directos con el propósito de mantener un trato digno y tolerante. Obtiene actitud recíproca por parte de su equipo de trabajo.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por lo general, se muestra calmado y en control de sus propios impulsos. Sin embargo, puede perderlos ante situaciones de alta presión.</li> <li>● Responde bien ante situaciones difíciles y trata de no conducirse por impulsos.</li> <li>● Procura ser un ejemplo para los colaboradores en momentos difíciles.</li> <li>● Trabaja bajo el respeto y las buenas prácticas, y mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En ocasiones, actúa de manera descontrolada y tiende a imitarse en medio de situaciones complejas.</li> <li>● Cuando es consciente de las dificultades, trata de no ser impulsivo. Sin embargo, puede requerir de la ayuda de otros para retomar su propio control.</li> <li>● En situaciones difíciles, no siempre es un ejemplo para sus compañeros.</li> <li>● Su trato no siempre es respetuoso hacia los demás y sus relaciones laborales se ven afectadas.</li> </ul>

## COMPROMISO CON ACCIÓN



## 6. COMPROMISO CON ACCIÓN

Se refiere a predicar estándares de comportamiento a través de las propias acciones, en donde se mantiene una imagen de alto profesionalismo con un enfoque integral. Involucra la participación y cooperación con otros.

### Criterios conductuales

- Pone "manos a la obra" oportunamente y demuestra a través del comportamiento.
- Actúa en concordancia con los valores y las buenas prácticas profesionales.
- Demuestra ser congruente entre el decir y el hacer.
- Colabora con los demás según corresponda.

NIVEL	COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De manera significativa, actúa con coherencia y consistencia en todo lo que hace. Genera un impacto positivo en sus colaboradores, clientes, pares y cualquier persona en cualquier ámbito de interacción.</li> <li>● Potencia un rendimiento alto del equipo, mantiene motivados a los miembros hacia el logro de objetivos y fomenta un buen clima laboral.</li> <li>● Realiza propuestas y participa en forma activa y conjunta en los proyectos de la organización.</li> <li>● Demuestra y estimula un fuerte sentido de colaboración hacia sus compañeros.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiende a actuar con credibilidad y respeto en las relaciones que tiene, tanto dentro, como fuera de la organización.</li> <li>● Contribuye activamente a los resultados del equipo al fomentar la participación de los miembros y hacerlos sentir como parte activa.</li> <li>● Participa activamente en proyectos propios y de otras áreas.</li> <li>● Demuestra, con frecuencia, iniciativa para colaborar en la consecución de metas común.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hace lo posible por actuar con credibilidad. Sin embargo, algunas omisiones le dificultan que la percepción sea generalizada.</li> <li>● Mantiene participación con otros para alcanzar objetivos comunes.</li> <li>● Participa únicamente en proyectos dentro de su área.</li> <li>● Eventualmente, apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actúa disonante en muchas situaciones. La poca regularidad le resta credibilidad.</li> <li>● En ocasiones, trabaja con otros miembros en aras de realizar su cometido.</li> <li>● Participa eventualmente con otras personas en proyectos según asignación.</li> <li>● Demuestra escasa colaboración o apoyo y solo lo hace cuando se le solicita.</li> </ul>

# HUMILDAD



## 7. HUMILDAD

Implica asumir, con responsabilidad y madurez, nuestras acciones, incluso en momentos difíciles, así como también comprende un alto grado de disposición de escucha para valorar las ideas y opiniones de otros con empatía.

### Criterios conductuales

- Demuestra un gran nivel de responsabilidad sobre sus acciones.
- Recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas para mejorar su desempeño.
- Muestra disposición de aprender de los demás y con ellos.
- Valora los conocimientos y la experiencia de los compañeros de trabajo.

NIVEL	COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa con responsabilidad y firmeza plenamente convencido de sus acciones.</li> <li>• Mantiene una actitud positiva ante las sugerencias y los comentarios brindados.</li> <li>• Se toma su tiempo para escuchar y elimina las ideas preconcebidas que puedan afectar su atención para captar el sentir de otros.</li> <li>• Valora los conocimientos y la experiencia de sus compañeros de trabajo, y los utiliza en pro de sus resultados.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conduce en forma responsable ante situaciones complejas.</li> <li>• Es receptivo ante opiniones o recomendaciones propuestas.</li> <li>• Establece formas o actividades que le permitan comprender los requerimientos de los demás.</li> <li>• Demuestra interés en tomar parecer de los conocimientos y de la experiencia de otras personas con las que trabaja.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe salir al paso de situaciones demandantes.</li> <li>• Tiene disposición a recibir consejos.</li> <li>• Presta la debida atención a sus interlocutores.</li> <li>• Comprende el alcance que tienen las contribuciones realizadas por sus compañeros en el desarrollo de sus actividades.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele fallar cuando se requiere cierto grado de entereza de su parte.</li> <li>• Se le dificulta aceptar la retroalimentación ofrecida por otras personas.</li> <li>• Realiza un esfuerzo por mantener una escucha activa. Sin embargo, pierde la perspectiva de las necesidades de otros.</li> <li>• No siempre valora el conocimiento y la experiencia de otros.</li> </ul>



## Modelo de liderazgo de personas

basado en comportamientos clave

# 7. HUMILDAD

Implica asumir, con responsabilidad y madurez, nuestras acciones, incluso en momentos difíciles, así como también comprende un alto grado de disposición de escucha para valorar las ideas y opiniones de otros con empatía.

### Criterios conductuales

- Demuestra un gran nivel de responsabilidad sobre sus acciones.
- Recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas para mejorar su desempeño.
- Muestra disposición de aprender de los demás y con ellos.
- Valora los conocimientos y la experiencia de los compañeros de trabajo.

NIVEL	COMPORTAMIENTO
A	<ul style="list-style-type: none"><li>● Actúa con responsabilidad y firmeza plenamente convencido de sus acciones.</li><li>● Mantiene una actitud positiva ante las sugerencias y los comentarios brindados.</li><li>● Se toma su tiempo para escuchar y elimina las ideas preconcebidas que puedan afectar su atención para captar el sentir de otros.</li><li>● Valora los conocimientos y la experiencia de sus compañeros de trabajo, y los utiliza en pro de sus resultados.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se conduce en forma responsable ante situaciones complejas.</li><li>● Es receptivo ante opiniones o recomendaciones propuestas.</li><li>● Establece formas o actividades que le permitan comprender los requerimientos de los demás.</li><li>● Demuestra interés en tomar parecer de los conocimientos y de la experiencia de otras personas con las que trabaja.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sabe salir al paso de situaciones demandantes.</li><li>● Tiene disposición a recibir consejos.</li><li>● Presta la debida atención a sus interlocutores.</li><li>● Comprende el alcance que tienen las contribuciones realizadas por sus compañeros en el desarrollo de sus actividades.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>● Suele fallar cuando se requiere cierto grado de entereza de su parte.</li><li>● Se le dificulta aceptar la retroalimentación ofrecida por otras personas.</li><li>● Realiza un esfuerzo por mantener una escucha activa. Sin embargo, pierde la perspectiva de las necesidades de otros.</li><li>● No siempre valora el conocimiento y la experiencia de otros.</li></ul>

Modelo de liderazgo de personas  
basado en comportamientos clave

## PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO



## Modelo de liderazgo de personas

basado en comportamientos clave

# 8. PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO

Comprende la intención de fomentar el desarrollo y el aprendizaje de los colaboradores en un acto de responsabilidad y acompañamiento en contribución al progreso de las personas.

### Criterios conductuales

- Fortalece las capacidades propias y de los demás con el propósito de fomentar el aprendizaje.
- Potencia las posibilidades de crecimiento de cada uno de los colaboradores de su área.
- Desarrolla sus conocimientos y estimula los de cada integrante de su equipo.
- Ofrece retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores.

NIVEL	COMPORTAMIENTO
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Posee un amplio y actualizado conocimiento en materia técnica afín a su campo de acción.</li><li>● Cuenta con experiencia y habilidades para transmitir conocimientos con efectividad.</li><li>● Muestra una gran voluntad de aprender y capacitar a otros, y ajusta su comportamiento basado en la retroalimentación y reflexión.</li><li>● Proactivamente, planea acciones para el autodesarrollo y desarrollo de otros.</li></ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Comprende el entorno y las materias relevantes para su gestión.</li><li>● Es un referente técnico en la materia de su campo.</li><li>● Busca, activamente, nuevas situaciones como oportunidad para el aprendizaje y la enseñanza.</li><li>● Es capaz de describir sus propias fortalezas y debilidades en detalle, además de ser consciente de las necesidades de desarrollo de los suyos.</li></ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Posee dominio del contenido requerido en el contexto de trabajo.</li><li>● Transmite, oportunamente, conocimientos e información útil de su quehacer profesional.</li><li>● Hace uso de sus oportunidades para aprender e instruir a otros.</li><li>● Es reflexivo sobre sus propias acciones y comportamientos. Está abierto a la retroalimentación de sí mismo y de otros.</li></ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Tiene cierto conocimiento de procesos y procedimientos relevantes.</li><li>● Facilita información relevante de temas solicitados.</li><li>● Muestra poca conciencia de las fortalezas y debilidades propias y del equipo.</li><li>● Manifiesta poco interés por la actualización y se mantiene indiferente a este requerimiento.</li></ul>

# Transfórmate

en el Líder que deseas tener.



**Modelo de liderazgo de personas**  
basado en comportamientos clave



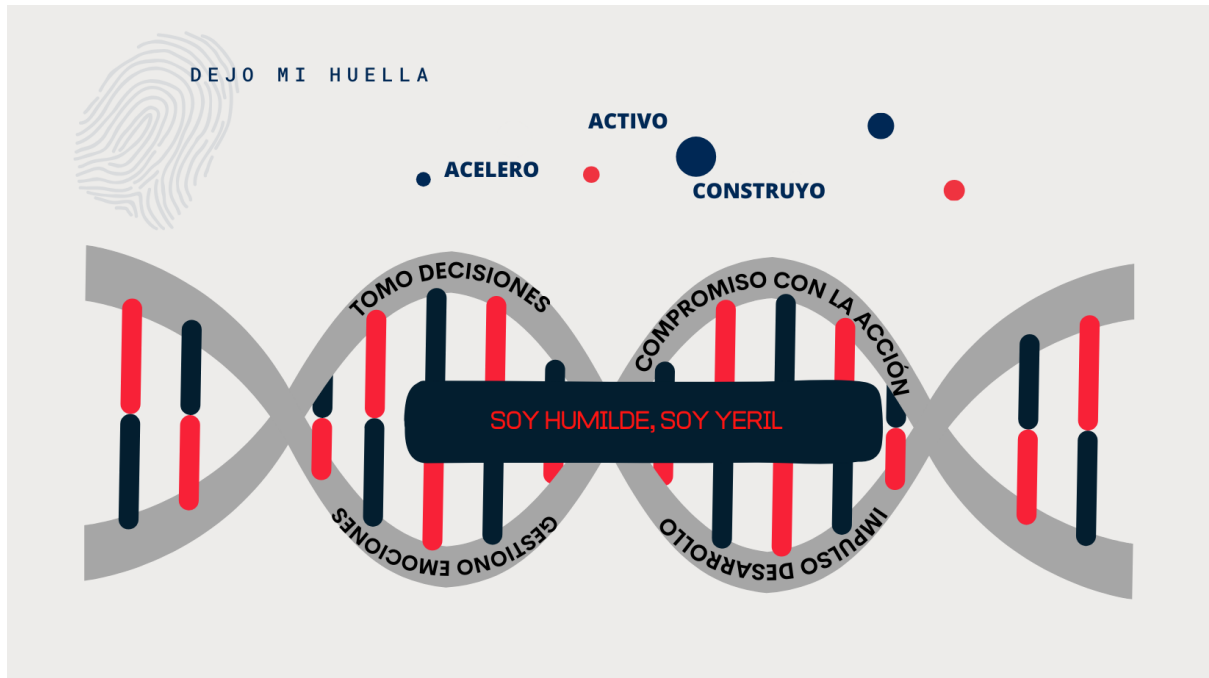
**Fuente consultada**

Alles, M. (2017). Diccionario de Competencias. La Trilogía (2da. ed.) Granica.

**Nota:** Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

## Anexo 7

Ejemplo para construir elemento propio de Yeril S.A.



**Nota:** Elaboración propia de las personas investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo