

**Programa de capacitación - Líderes Transformadores POLI**  
**Informe Final Consultoría Empresarial**

**Andrea Carolina Carmona Guerra**  
**Francy Lineth Castrillón Garcia**  
**Estudiantes**

**Leidy Johanna Gordillo Vásquez**  
**Psicóloga. Magister en Psicología del Consumidor**  
**Director Del Proyecto**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**  
**Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.**  
**Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad**  
**Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano**  
**Bogotá, agosto de 2024**

---

## Tabla De Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
Contexto Empresarial .....	6
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano .....	7
Identificación del Problema .....	7
<b>FASE PLANEACIÓN</b> .....	<b>8</b>
Justificación .....	8
Objetivos del Proyecto.....	9
Alcance del Proyecto .....	10
Marco de Referencia.....	11
Metodología de la Consultoría.....	16
<b>FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	<b>19</b>
Desarrollo del Plan de Trabajo .....	19
Seguimiento Gerencial.....	20
Monitoreo: Matriz Marco Lógico .....	21
Productos Finales.....	23
Lecciones Aprendidas .....	25
Recomendaciones para la Gerencia .....	26
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>28</b>
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	31
<b>ANEXOS</b> .....	<b>32</b>



## Lista De Tablas

<b>Tabla 1. Alcance del proyecto.....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2. Marco normativo .....</b>	<b>0</b>
<b>Tabla 3. Matriz RACI del proyecto.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 4. Matriz Marco Lógico .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría.....</b>	<b>24</b>



## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i></b> .....	8
<b>Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i></b> .....	10
<b>Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i></b> .....	16
<b>Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i></b> .....	19



## **Resumen Ejecutivo**

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, capacitación, necesidades organizacionales, líderes.

## **Abstract**

**Keywords:** Transformational leadership, training, organizational needs, leaders.



## **Programa de capacitación - Líderes Transformadores POLI**

### **Introducción**

El presente documento desarrolla la consultoría realizada al área de talento humano de la institución universitaria politécnico grancolombiano, donde se identifica la ausencia de un programa de capacitación de liderazgo que brinde las competencias necesarias a los líderes de la institución, para que de esta manera contribuya al plan estratégico institucional.

### **Fase Formulación del Problema**

En la etapa inicial del proyecto, se identifica el problema central, el Politécnico Grancolombiano se enfrenta a un desafío en su liderazgo, se identifica la ausencia de un programa de capacitación en liderazgo y deficiencia en habilidades de adaptación, influencia y motivación por parte de sus líderes, afectando negativamente la efectividad y la resiliencia organizacional. Esta consultoría se enmarca en la línea de Aprendizaje Organizacional, con un enfoque en la sub línea Capacitación y Desarrollo.

### **Contexto Empresarial**

El Politécnico Grancolombiano inicio sus labores en 1980. Nació como una opción para estudiar carreras cortas y conseguir trabajo rápido. Esta idea fue de los doctores Jaime Michelsen Uribe y María Cristina Niño de Michelsen. Además, contaron con el apoyo de grandes empresas de todo el país (Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, 2024). Actualmente el Poli cuenta con 3 sedes (2 en Bogotá y 1 en Medellín) y 71 Centros de Servicio Universitario (CSU) en todo el territorio nacional (Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, 2024).

El Poli es una institución de educación superior privada sin fines de lucro. Su misión es *“brindar más y mejores oportunidades de acceso a una formación integral, pertinente y de calidad, que transforma vidas y genera un impacto positivo en la sociedad.”*. Con una visión de ser reconocida por ser una institución universitaria líder en la educación de calidad. El Poli en su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2022-2026 ha trazado 6 líneas estratégicas enfocadas en: Sostenibilidad, Transformación Organizacional, Calidad, Expansión, Experiencia y la Educación para toda la vida (Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, 2023).

---

## **Antecedentes de la Gestión del Talento Humano**

La Gerencia de Talento Humano y Comunicaciones del Politécnico desempeña un papel estratégico en la gestión del capital humano. A través de un ambiente laboral que propicia el desarrollo y bienestar de los colaboradores en todo su ciclo de vida en la institución. El área está liderada por la Gerente de Talento Humano y formado por cuatro direcciones: Dirección de Administración Laboral y Compensación, planifica y controla las actividades relacionadas con la estructura organizacional, nómina y compensación. Dirección de Bienestar y Relaciones Laborales, propende por generar ambientes de trabajo saludables y con calidad de vida para consolidar la fidelización del talento humano. Dirección de Gestión del Talento, encargada de la atracción y selección de talento, inducción y reinducción institucional. Dirección de Formación y Desarrollo, diseña e implementa diferentes estrategias para formar y desarrollar a los colaboradores (Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, 2024). Esta última fue constituida sobre el año 2021 y tenía únicamente un enfoque hacia la implementación un plan de formación transversal basado en líneas de formación sin tener en cuenta ningún tipo de contexto ni perfil. Sobre el año 2022 y 2023 se identificó la necesidad de ampliar su alcance estableciendo procesos de desarrollo que permitieran guiar, individualizar y gestionar el talento humano con base a sus necesidades para así ser muchos más asertivos en los procesos de aprendizaje.

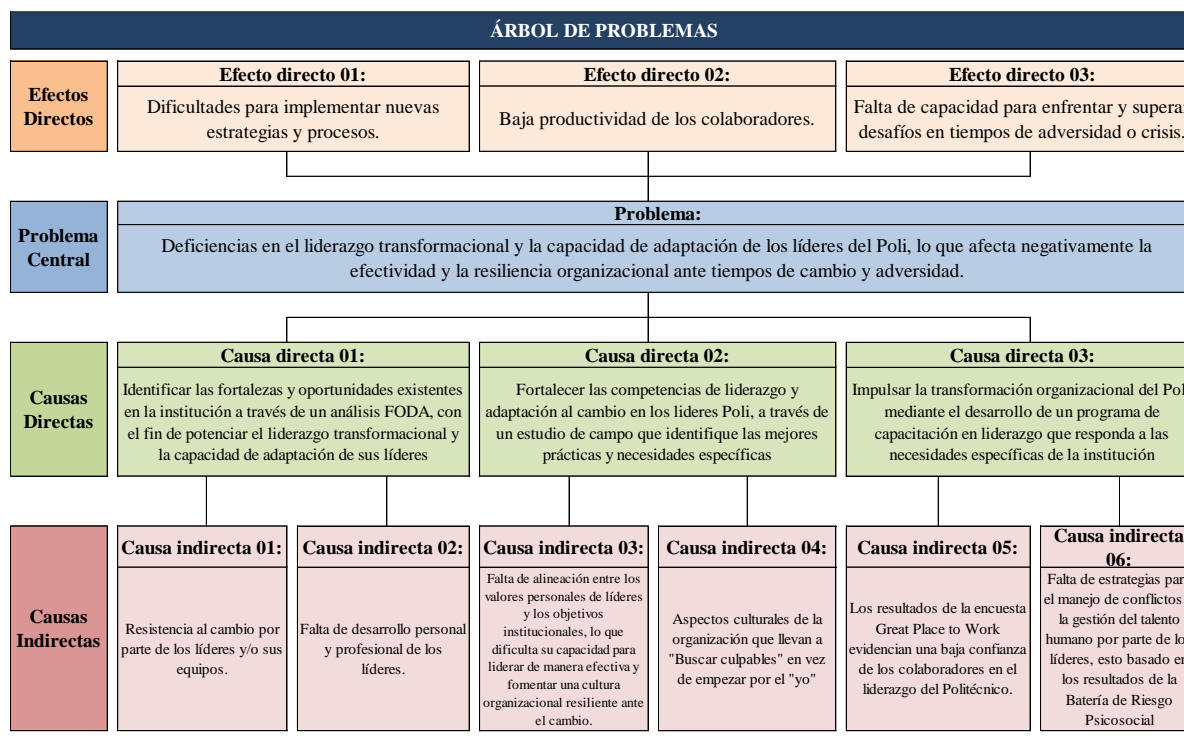
Acorde al escenario anterior y desde estas fechas mencionadas, se han venido implementando diferentes procesos realizados por primera vez en la institución, para dar respuesta al objetivo institucional trazado en el PDI 2022-2026 enfocado en la transformación organizacional, denominado “Contar con un equipo humano, feliz y apasionado, que trabaja de forma colaborativa para alcanzar las metas institucionales”.

## **Identificación del Problema**

El objetivo de este proyecto es identificar la dificultad del Politécnico Grancolombiano con relación al liderazgo y la capacidad de adaptación de sus líderes, lo que afecta negativamente la efectividad y la resiliencia organizacional ante tiempos de cambio y adversidad. El problema central se intervendrá mediante la consultoría a través del árbol de problemas (Tabla 1), el cual organiza la información relacionando las causas y sintetizando las principales variables que impactan en la situación problema (DNP, 2016) ¿Cómo proponer un programa de capacitación basado en liderazgo transformacional en el Politécnico grancolombiano, sostenible y asertivo?

---

### Ilustración 1. *Árbol de problemas*



Nota: Construcción propia, [2024].

### Fase Planeación

Una vez se identificó el problema central se definieron los objetivos, el alcance del proyecto y el curso de acción requerido para cumplir con el propósito de la consultoría.

### Justificación

Actualmente nos enfrentamos a entornos empresariales desafiantes y dinámicos, donde un liderazgo efectivo se convierte en un pilar fundamental para el éxito de toda organización. El Poli no siendo ajeno a esta realidad, reconoce la necesidad de desarrollar un programa de capacitación enfocado en fortalecer las competencias de sus líderes. Este proyecto se plantea como respuesta a la falta de modelos de liderazgo, la baja capacidad de influencia y motivación, la resistencia al cambio, la ausencia de desarrollo personal y profesional, y una cultura organizacional poco resiliente. Estas deficiencias se traducen en una serie de efectos negativos, como dificultades para implementar nuevas estrategias, baja productividad de los colaboradores e incapacidad para enfrentar situaciones adversas.

El presente proyecto de consultoría se presenta como una oportunidad de diseñar e implementar un programa de capacitación denominado “Líderes Transformadores”, donde se

espera que, al fortalecer las competencias de liderazgo, la institución se convierta en un referente en la formación de sus líderes, capaces de afrontar los retos del entorno, además, el éxito del programa no se va a limitar a la culminación de los módulos, sino que se pretende medir a través de los resultados de la Evaluación 360° y la Batería De Riesgo Psicosocial por el impacto que estos generan en la cultura organizacional, las habilidades de los líderes y el desempeño general de la institución.

### **Objetivos del Proyecto**

El propósito general de la consultoría es un paso crucial en el proceso de intervención. Para ello, es necesario basarse en un diagnóstico y análisis de la situación actual, identificando el problema que afecta a los líderes del Poli. Elaborando un árbol de problemas, se selecciona el problema central que se abordará en el proyecto.

#### ***Objetivo General***

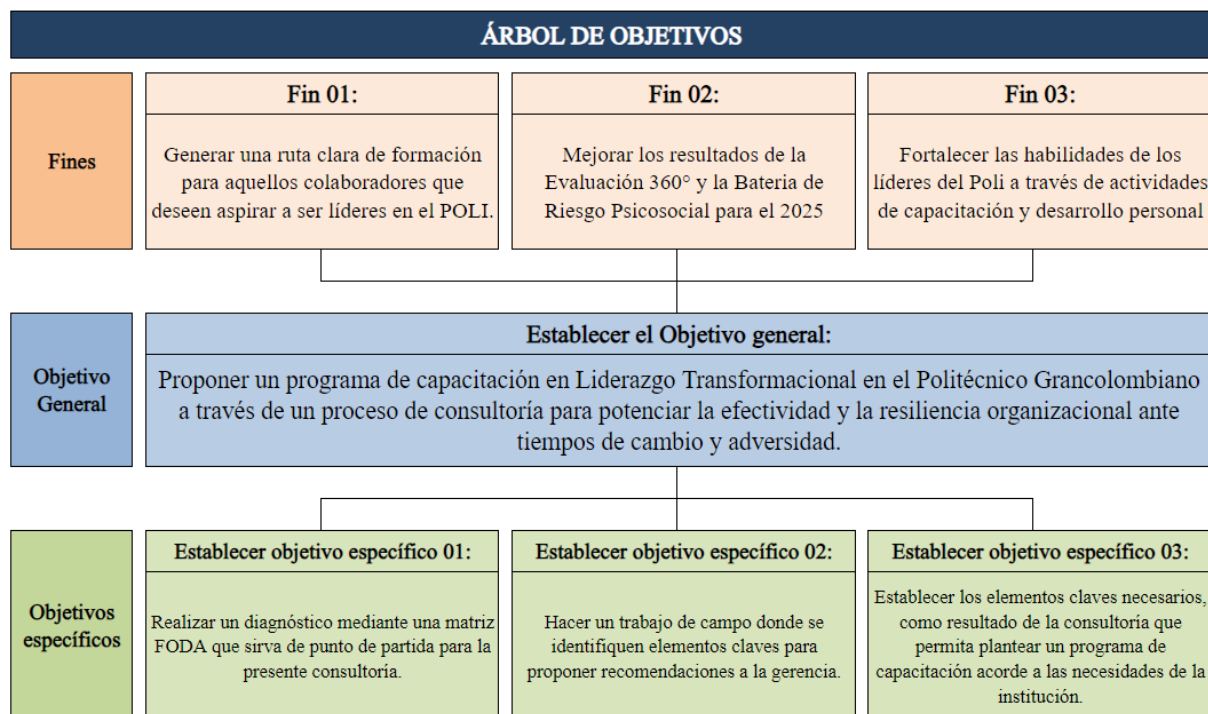
Proponer un programa de capacitación en Liderazgo Transformacional en el Politécnico Grancolombiano a través de un proceso de consultoría para potenciar la efectividad y la resiliencia organizacional ante tiempos de cambio y adversidad.

#### ***Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico mediante una matriz FODA que sirva de punto de partida para la presente consultoría.
- Hacer un trabajo de campo donde se identifiquen elementos claves para proponer recomendaciones a la gerencia.
- Establecer los elementos claves necesarios, como resultado de la consultoría que permitan plantear un programa de capacitación acorde a las necesidades de la institución.



**Ilustración 2. Árbol de objetivos**



Nota: Construcción propia, [2024].

**Alcance del Proyecto**

El objetivo de este proyecto es diseñar e implementar un programa de liderazgo en la institución que permita estandarizar las habilidades, competencias y características de un líder POLI.

**Tabla 1. Alcance del proyecto**

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz FODA (Anexo_A)
2	Trabajo de campo	B	Informe de Evaluación 360°, Bateria de Riesgo Psicosocial y Great Place To Work del 2023 (Anexo_B)
3	Identificación de elementos o factores claves	C	Metodología Programa de capacitación - Líderes Transformadores POLI (talleres presenciales y virtuales, criterios de inclusión, fecha inicio y fecha fin el programa finalizara en noviembre, 8 módulos) (Anexo_C)

<p><b>4</b> Documentos que soportan la consultoría</p>	<p><b>D</b> Programa de capacitación: evaluaciones de conocimiento (Anexo_D)  <b>E</b> Informe de indicadores de eficacia (Anexo_E)  <b>F</b> Lista de asistencia de los módulos (Anexo_F)  <b>G</b> Cronograma "Líderes Transformadores" (Anexo_G)</p>
<p><b>5</b> Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional</p>	<p><b>H</b> Memorias y grabaciones de la sesión(es) de divulgación (Anexo_H)  <b>I</b> Lista de asistencia de la sesión de divulgación (Anexo_I)</p>
<p><b>6</b> Seguimiento gerencial</p>	<p><b>J</b> Acta de seguimiento gerencial No 1 (Anexo_J)  <b>K</b> Acta de seguimiento gerencial No 2 (Anexo_K)</p>

Nota: Construcción propia, [2024].

### Marco de Referencia

Con el objetivo de comprender mejor las causas que han contribuido a que en la actualidad no exista un modelo de liderazgo en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano y el desarrollo de un programa de aprendizaje reactivo a esta problemática, se presentan a continuación los conceptos y teorías principales relacionadas al “liderazgo transformacional” y a la gestión del talento en una organización.

#### *Marco Teórico*

A continuación, se busca fundamentar con bases bibliográficas, aquellos estudios y conceptos relacionados a la problemática planteada en la presente consultoría, con el ánimo de brindar sustento a la propuesta de implementar un plan de capacitación basado en liderazgo transformacional.

Después de la revolución industrial, nace un nuevo tipo de liderazgo "transformacional" el cual debe cultivar una relación carismática a través de la autoconfianza y lealtad que reflejan a sus colaboradores un líder debe desarrollar capacidades de estimulación intelectual que promuevan la participación sin temor al error de sus colaboradores, siendo esta la única forma de alcanzar un verdadero desarrollo, crecimiento y logro de objetivos (Carrera & Nación, 2020).

Dentro del concepto de liderazgo, se puede evidenciar que este ha cambiado en el último quinquenio, León & Rodríguez (2023) resaltan que el liderazgo transformacional es lo que más impacta en un clima organizacional, un líder que aplique de manera efectiva todas las recomendaciones para influenciar positivamente a su capital humano, logrará que se evidencie

en la productividad de los equipos (KPIS), ausentismo, rotación entre otros, para ello es imperativo construir el concepto de liderazgo renovado, encontrando la conexión y/o relación directa que existe entre un buen liderazgo y el clima fundamentado en la cultura organizacional.

El liderazgo de la actualidad demanda nuevas competencias que permitan responder a los retos organizacionales, por lo que conocer cuáles son aquellas habilidades claves es vital para lograr un concepto integral. González, Canós-Darós, & Hernández (2021), mencionan por ejemplo que las habilidades más representativas son la resolución de conflictos, la capacidad para delegar a otros y negociar lo que permite construir relaciones armónicas y estar a su vez preparados para el cambio, es indispensable poder impulsar a los equipos de trabajo en las organizaciones para que se adapten a estos de forma favorable, para esto los líderes deben tener la capacidad de ser conciliadores, empáticos, con visiones renovadas para generar una motivación en los colaboradores, de esta manera también se evita el miedo a la incertidumbre (Zapata, 2020).

Todo lo anterior podría resumirse en “Inteligencia emocional” de San, J. A. S. R. (2020), por ejemplo, resalta que sin duda esta capacidad es un componente fundamental en el liderazgo, ya que permite gestionar conscientemente las emociones lo que lleva a la autorregulación, y redunda en un sin número de beneficios que le aportan al líder para el logro de objetivos.

A finalidad de construir un liderazgo transformacional es que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos institucionales, sin dejar un lado la humanidad y el entendimiento del ser, por lo que el líder del siglo XXI debe comprender el vínculo existente entre las personas que dirige y la organización, esto permitirá conectar mejor con sus intereses e influenciarlos para llevar a cabo los retos propuestos (Pérez, 2021).

Para Omaña (2022) el líder transformacional es aquel que tiene la capacidad de motivar y guiar a los colaboradores para que superen las expectativas y vayan más allá de sus propias expectativas, generando impactos significativos en los equipos de trabajo, la organización, y la sociedad. El término "transformacional" hace parte del liderazgo renovado, ya que, si bien se han identificado diferentes competencias en un líder, este concepto aporta nuevas características para llegar a un liderazgo integral.

Ahora bien, surge la pregunta, si ¿Sigue siendo relevante el liderazgo ético en las organizaciones de la actualidad? CORREA-MENESES, J. S., RODRÍGUEZ-CÓRDOBA, M. D. P., & PANTOJA-OSPINA, M. A. (2018) mencionan que la ética constituye un concepto a profundizar en los modelos de liderazgo, en la actualidad el tema se aborda involucrando otros

---

actores y niveles como el grupal, organizacional y el contextual, no obstante se hace necesario una mayor profundización para determinar como la ética influye en un buen liderazgo, si bien esta, marca límites para evitar actos no éticos en las organizaciones, en el liderazgo renovado la ética debe ser un aspecto influenciador para el clima laboral, cultura organizacional y desempeño de los empleados, pero sobre todo como influye en la solución de problema; la crisis, los problemas "perversos" y los conflictos son sin duda la mejor escuela para poner a prueba a un líder, dentro del liderazgo transformacional se hace necesario conocer las técnicas y las variables aplicables para la solución de situaciones adversas, al combinar los diferentes estilos de liderazgo se logra una integralidad que favorece la solución de problemas, no obstante se hace necesario que el líder cuente con condiciones óptimas en términos de cultura organizacional, un equipo directivo cohesionado entre otros (Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas, & Vega-Massó, 2020).

Otro aspecto relevante dentro de los nuevos modelos de liderazgo es el término de "sostenibilidad" este es un concepto latente en la mayoría de los objetivos institucionales, de allí nace la importancia de reconocer su significado y como el líder es capaz de romper paradigmas y proponer nuevos modelos en las organizaciones, por lo que se vuelven replicadores y maestros de otros para que vuelvan todas sus prácticas sostenibles.

Por supuesto que la creatividad es un aspecto que no se puede quedar por fuera del contexto de liderazgo, esta permite en las organizaciones que se presenten nuevas formas de ver los procesos, de solucionar los problemas y de innovar, por lo que un "líder renovado" debe tener la capacidad de influenciar para que esto fluya constantemente en la organización. Para ello es importante respetar y tener en cuenta las opiniones de su co equipos y hacerlos partícipes de la gestión del cambio y la innovación, por lo que la confianza en su potencial y capacidades resulta crucial (Esguerra, 2022).

Una buena visión de liderazgo es integral, y debe tener en cuenta los conceptos de responsabilidad social, mantener el equilibrio de los aspectos económicos, sociales y medioambientales, si se tiene esa visión holística probablemente la organización que lidera logrará y superará sus objetivos trazados en su plan de desarrollo (Navia, Mayorga, Campi, & De Lucas, 2019), los intereses de las personas y de las empresas pueden ser armonizados, la comprensión integral de los seres humanos vistos desde todos sus contextos (corporal, intelectual, comunitario, afectivo, espiritual) permite comprender su voluntad y su inteligencia para influenciarlo hacia un buen desempeño en el trabajo, los retos de la actualidad y el compromiso que se tiene con la salud mental de los colaboradores de una organización, demanda que el líder del siglo XXI comprenda las motivaciones, comportamientos y

---

sentimientos de quien lo rodea, y esto puede resumirse como “Empatía” (De la Sota & Zainos, 2018).

Resiliencia a su vez, hace parte de los nuevos conceptos del liderazgo renovado del siglo XXI, entender como este también debe ser ampliado al ámbito organizacional permite ver el cambio y su adaptación como la clave del éxito. Dentro del liderazgo transformacional y los diferentes niveles jerárquicos, los líderes son quienes tienen la obligación de orientar y fomentar la adaptabilidad como ventaja competitiva, a su vez deben gestionar y proponer cambios como parte natural de los procesos organizacionales (Foronda, 2018).

Sin duda es necesario identificar características como la personalidad, el estilo y alcances de desempeño a través de herramientas y análisis comportamentales de los individuos a través de programas de desarrollo, el liderazgo renovado debe lograr cambios sociales positivos, por lo que entender cómo desarrollar un buen modelo de liderazgo y como esto adquiere un nivel de responsabilidad superior en el éxito de las organizaciones se vuelve un aspecto a profundizar (Ballesteros, 2022).

Como parte de las teorías y autores sobresalientes que construyen la propuesta de aprendizaje del presente proyecto se pueden destacar:

- Teoría del “Stream of consciousness” o flujo de conciencia del autor William James, donde resalta que el ejercicio de la conciencia obedece a un proceso continuo y personal (James, 1892).
- Teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget, donde se invita a desarrollar la capacidad de pensar de manera abstracta y así llevar a la autoconciencia (Triglia, s.f.).
- Daniel Goleman y el concepto de inteligencia emocional aplicado a la autoconciencia y otros factores influyentes en un buen liderazgo (2011).
- Teoría de “la persona centrada” propuesta por Carl Rogers, donde hace un especial énfasis en la empatía como parte esencial de una terapia psicológica (Gracia, 2013).
- Dale Carnegie y sus interesantes conceptos sobre resiliencia, éxito personal y habilidades interpersonales (Carnegie, 2017).
- A su vez Boris Cyrulnik, conocido por popularizar los conceptos de resiliencia, entendida como la capacidad de superar la adversidad (2013).
- Jean-Jacques Rousseau, fue un defensor de los valores naturales y la bondad inherente en el ser humano (Starobinski, 2011).
- Teoría de la ética deontológica por Immanuel Kant quien habla de la universalidad de los principios para validar las acciones moralmente correctas (Elorduy, 2011).



- Teoría de la jerarquía de las necesidades, de Abraham Maslow donde la autorrealización es vista como una forma de motivación (2004).
- Del autor Daniel Pink quien resalta tres conceptos, la autonomía, la maestría y el propósito como impulsores de la motivación intrínseca (2010).
- La teoría de los dos factores, diferenciando entre factores higiénicos y motivadores del autor Frederick Herzberg (2017).
- Del autor James Schumpeter y su término “destrucción creativa” para describir los procesos de innovación que se dan en el sector económico (Kobayashi, 2023).
- Modelos de la innovación y el emprendimiento de Peter Drucker, quien destaca la importancia de la creatividad (1999).

**Marco Normativo**

**Tabla 2. Marco normativo**

<b>Normatividad</b>	<b>Objeto de la norma</b>
Ley 1429 del año 2010	Propende por que las empresas promuevan la responsabilidad social empresarial y hagan sus procesos de formalización.
Ley 1010 del año 2006	Promueve dentro de las organizaciones que se puedan crear entornos laborables sanos, protegiendo de esta forma la dignidad de los colaboradores y establece medidas para gestionar el acoso laboral.
Decreto 1072 del año 2015	Incentiva que en las empresas existan modelos de liderazgo donde se le dé prioridad al bienestar y a la seguridad de los colaboradores, implementando a su vez las normas de SG – SST.
Circular 007 del año 2018 de la SuperSociedades	Menciona la importancia de que las organizaciones establezcan buenas prácticas en sus gobiernos corporativos, donde deben existir principios relacionados a un liderazgo basado en la ética y la responsabilidad.
Ley 1257 del año 2008	Se conoce el término de “Liderazgo inclusivo” implementando normas que previenen la violencia y la discriminación hacia las mujeres en un contexto laboral.

Nota: Creada según la normatividad asociada, [2024].



### Metodología de la Consultoría

Para la estructura general del proyecto de consultoría se empleó la metodología del Marco Lógico tomando tres elementos: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico descritas a continuación.

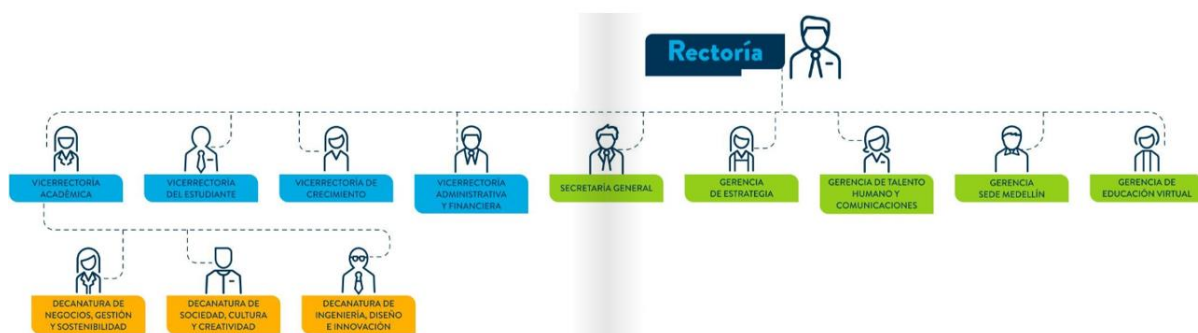
El Marco Lógico es una metodología para la planificación y gestión de proyectos para la comprensión de la problemática a abordar. A través de herramientas como: el árbol de problemas, que permite identificar las raíces del problema, el árbol de objetivos establece una ruta clara hacia los resultados deseados y finalmente la Matriz Marco Lógico, la cual facilita la comunicación entre los actores involucrados, seguimiento del progreso y la evaluación de los resultados del proyecto, asegurando así una mayor eficiencia y eficacia en la intervención (CEPAL, 2005).

El PMBOK, es una guía práctica para gestionar proyectos, la cual proporciona herramientas y los pasos a seguir para planificar cada detalle, desde los insumos hasta la mano de obra, asegurando que el proyecto se realice de manera eficiente y dentro del presupuesto esperado (PMI, 2021).

### Población

La estructura organizacional del Politécnico Gran Colombiano a intervenir mediante el proyecto de consultoría “Líderes Transformadores” se divide así:

**Ilustración 3. Estructura Organizacional**



Nota: [Informe de sostenibilidad, 2024].

La estructura organizacional del Politécnico está alineada con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el PDI 2022-2026, por lo tanto, hablamos de una estructura académica - administrativa. La distribución jerárquica, compuesta por 7 niveles divididos en: rector / vicerrectores, gerentes / decanos, directores, jefes, líderes, coordinadores y demás cargos, se

complementa con una división funcional que incluye 5 vicerrectorías (Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa Y Financiera, Vicerrectoría De Crecimiento y Vicerrectoría Del Estudiante), 34 dependencias y 91 áreas.

La Gerente de Talento Humano, quien lidera este proceso en la institución trabajara conjuntamente con las consultoras en desarrollo del proyecto para llevar a cabo la implementación del mismo. Igualmente, se contará con el apoyo de otras direcciones que pertenecen a la Gerencia de Talento Humano y Comunicaciones, como Bienestar y Relaciones Laborales y Administración Laboral y Compensación.

La población que será impactada con el programa de capacitación “Líderes Transformadores” está conformado por un total de 139 líderes de la Universidad Politécnico Gran Colombiano. El criterio de inclusión se centró en identificar aquellos que de acuerdo con la nómina de diciembre del 2023 tuvieran al menos (1) persona a cargo. Estos colaboradores con amplia representación de diferentes dependencias como la Gerencia de Matrículas, la Secretaría Académica y de Extensión, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Servicio y Permanencia ejercen roles de liderazgo en diferentes niveles jerárquicos de la institución. Con una distribución en diferentes ciudades como Bogotá (119), Medellín (12), Barranquilla (3), Cali (3), Cúcuta (1) y Tocancipá (1). Esta cohorte de líderes presenta una diversidad de perfiles, en términos de género, el grupo está compuesto por 57% de mujeres y 43% de hombres, con un rango de edad que abarca desde los 22 hasta los 65 años. Todo esto, permitirá maximizar el impacto del programa de capacitación en la cultura organizacional.

### ***Stakeholders***

La gestión de stakeholders es un componente esencial para alcanzar el éxito de cualquier consultoría. En este sentido, este proyecto ha identificado y caracterizado a los actores clave involucrados, tanto directa como indirectamente para su implementación (PMI, 2021). Elaborando una matriz RACI, se ha logrado mapear y jerarquizar los roles y responsabilidades de cada stakeholder, facilitando así la comunicación, la colaboración y la alineación de intereses en torno a los objetivos del proyecto.



**Tabla 3. Matriz RACI del proyecto**

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Coordinadora de Desarrollo	Directora de Formación y Desarrollo	Dirección de Bienestar y Relaciones Laborales	
Trabajo de campo	Directora de Formación y Desarrollo Coordinadora de Desarrollo	Gerente de Talento Humano		
Identificación de elementos o factores clave	Coordinadora de Desarrollo	Gerente de Talento Humano		Directora de Formación y Desarrollo
Documentos que soportan la consultoría	Coordinadora de Desarrollo	Directora de Formación y Desarrollo		Formador
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Directora de Formación y Desarrollo Coordinadora de Desarrollo			Gerente de Talento Humano
Seguimiento gerencial	Directora de Formación y Desarrollo Coordinadora de Desarrollo	Gerente de Talento Humano		

**Responsables:** Quien realizan el trabajo para completar una tarea. Es el dueño operativo de un proceso, quien lo lleva a cabo y debe responder por la entrega de la tarea.

**Autoridad:** Responsable por la finalización adecuada de una tarea, es decir, es quién delega las tareas que deben ser ejecutadas y tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en el nivel inmediato.

**Consultar:** Aquellos que brindan opiniones de valor, generalmente son expertos en el tema con quienes hay comunicación en ambas direcciones. Son buscados por los involucrados en el proyecto para comprender mejor un tema determinado.

**Informar:** Son actualizados sobre el progreso del proyecto, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Nota: Construcción propia, [2024].

**Plan de Trabajo**

En la siguiente ilustración, se detallan las actividades que se llevarán a cabo durante el proyecto de consultoría, así como la propuesta de cronograma en la fase de implementación.





Batería de Riesgo Psicosocial y la encuesta Great Place To Work del 2023 (ver Anexo\_B- Informes de Evaluación 360, Batería de Riesgo Psicosocial y la encuesta Great Place To Work), esto permite identificar las necesidades de los líderes en cuanto a sus competencias de liderazgo, con estos insumos, se logra crear el programa de capacitación.

A partir del análisis anterior, se identificaron los elementos clave necesarios para desarrollar el programa de capacitación en liderazgo transformacional. Este programa combina actividades presenciales y virtuales, y se estructura en 8 módulos que abordan temas clave para el liderazgo moderno. Además, se estableció un criterio de inclusión (ver Anexo\_C- Metodología Programa de capacitación Líderes Transformadores POLI).

Para documentar el proceso de implementación del programa de capacitación, se elaboraron diversos materiales, entre los que se incluyen evaluaciones de conocimiento (ver Anexo\_D-Programa de capacitación: evaluaciones de conocimiento), informes de indicadores de eficacia (ver Anexo\_E-Informe de indicadores de eficacia), listas de asistencia (ver Anexo\_F-Lista de asistencia de los módulos) y un cronograma detallado el cual plantea las actividades hasta noviembre del 2024 (ver Anexo\_G- Cronograma Líderes Transformadores).

Con el fin de generar un mayor impacto, se realizaron dos sesiones de divulgación. En estas sesiones, el rector del Poli y la Gerente de Talento Humano dieron la bienvenida a los líderes, y se hizo el lanzamiento del programa de capacitación líderes transformadores POLI, se presentaron las recomendaciones para el desarrollo del programa. Se generaron memorias y grabaciones de las sesiones (ver Anexo\_H-Memorias o grabaciones de la sesión(es) de divulgación), así como listas de asistencia (ver Anexo\_I- Lista de asistencia de la sesión de divulgación), para garantizar la difusión de la información a un mayor número de colaboradores.

Finalmente, en colaboración con la Gerente de Talento Humano, se llevó a cabo reuniones semestrales para monitorear el avance de la consultoría. Estas reuniones sirvieron para alinear el proyecto con los objetivos institucionales, realizar ajustes en tiempo real y asegurar el éxito del programa (ver Anexo\_J-Acta de seguimiento gerencial No 1 y Anexo\_K-Acta de seguimiento gerencial No 2).

### **Seguimiento Gerencial**

Como parte del ejercicio de consultoría, se estipulan dos momentos de seguimiento con el gerente de la organización, quien resulta directamente beneficiado y/o impactado del programa de capacitación propuesto, para ello se pueden consultar los anexos respectivos que se mencionan a continuación:



- (ver Anexo J-2024-MGTH\_F3\_Acta\_Seguimiento\_Gerencial# 01)
- (Ver Anexo K-2024-MGTH\_F3\_Acta\_Seguimiento\_Gerencial# 02).

En el contenido de dichas actas, se puede visualizar inicialmente, la etapa de diagnóstico, donde fue relevante e indispensable escuchar las apreciaciones de la Gerente Sara Araujo, ya que marcan la línea de acción y la necesidad real para la propuesta del programa de aprendizaje, junto con la revisión de la data como insumo del trabajo de campo, de los diferentes instrumentos aplicados a los líderes de la organización, Evaluación 360°, Batería de riesgo psicosocial y la última encuesta Great Place to Work, adicional los diferentes avances, la alineación en función de los recursos disponibles para su implementación, los acuerdos para garantizar buenos resultados en función del indicador de eficacia de la propuesta de la consultoría.

**Monitoreo: Matriz Marco Lógico**

La evaluación forma parte de un proceso que acompaña la implementación del proyecto. A través de mecanismos de seguimiento y control, se verifica el progreso y cumplimiento de los objetivos planteados. Mediante una matriz de evaluación que integra una perspectiva lógica vertical (Actividad – Resultado – Propósito - Fin) y horizontal (Descripción narrativa – Indicador – Verificación - Supuesto), se sistematiza la información, permitiendo identificar y cuantificar los resultados alcanzados en cada etapa del proyecto

**Tabla 4. Matriz Marco Lógico**

<b>MATRIZ MARCO LÓGICO</b>			
<b>Resumen Narrativo del Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Fin</b> Generar una ruta clara de formación para aquellos colaboradores que deseen aspirar a ser líderes en el POLI.	% de líderes que completan cada módulo	Listas de asistencia	Queremos mejorar las habilidades de liderazgo para próximas mediciones
Mejorar los resultados de la Evaluación 360°	Aumento en el promedio de	Resultados 2025 de la Evaluación	Las acciones implementadas en el programa de Lideres

	y la Batería de Riesgo Psicosocial para el 2025	ambas mediciones	360° y la Batería de Riesgo Psicosocial. La encuesta Great Place To Work se aplicará en el 2026	Transformadores tendrá el impacto esperado en los factores relacionados con el liderazgo
	Fortalecer las habilidades de los líderes del Poli a través de actividades de capacitación y desarrollo personal	Aumento en la productividad de los equipos liderados	Mejorar el sentido de pertenencia y clima laboral de los colaboradores	Al fortalecer las habilidades de los líderes, se aumentará la productividad de los equipos
<b>Propósito</b>	Proponer un programa de capacitación en liderazgo transformacional en el Poli a través de un proceso de consultoría para potenciar la efectividad y la resiliencia organizacional ante tiempos de cambio y adversidad.	Aumento en el porcentaje de líderes que manifiestan comportamientos de liderazgo transformacional al finalizar el programa de capacitación, medido a través de la evaluación 360 del 2024	Resultados de la evaluación 360 2024	El programa líderes transformadores generará un cambio significativo en habilidades de liderazgo de los participantes
	Realizar el diagnostico a través de la matriz FODA	Total de líderes en la institución / líderes incluidos en el programa de capacitación	Información que brinda la gerencia de talento humano	Fortalecer la competencia de liderazgo
<b>Componentes</b>	Desarrollar un trabajo de campo mediante el análisis de la Evaluación 360°, Batería de Riesgo	No. de líderes que participaron en la Evaluación 360°, Batería de Riesgo Psicosocial y	Resultado de los tres instrumentos	Los líderes que participaron en el programa de capacitación son una muestra representativa



Psicosocial y Encuesta Great Place To Work	Encuesta Great Place To Work		de líderes de la institución
Identificación de elementos o factores claves orientadas al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo	Numero de factores claves identificados en los tres instrumentos	Información suministrada por los resultados de los 3 instrumentos	Los contenidos y la metodología de los módulos son adecuados para alcanzar los objetivos de aprendizaje
<b>Actividades</b>	Estrategias para mejorar el proceso de liderazgo	Resultados de las evaluaciones 360 aplicadas a los líderes antes y después del programa de capacitación	La implementación del programa contribuye a mejorar los canales de comunicación y relacionamiento entre líderes y equipos
	Implementación del programa de capacitación en liderazgo	No de módulos implementados	Asistencias e informe de indicadores de eficacia
			Los recursos necesarios (humanos, financieros y materiales) son suficientes para la implementación de todos los módulos del programa

Nota: Cepal (2005).

### Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase se culmina oficialmente el proyecto con la entrega de los productos, así como la presentación de un informe que documenta los cambios implementados y su contribución a la innovación en la gestión empresarial.

### Productos Finales

La tabla que se presenta a continuación sintetiza los resultados del proyecto de consultoría, los cuales se detallan en los anexos que conforman una parte esencial de la documentación del proyecto. Cada anexo corresponde a un producto específico, tal y como se indica en la tabla

Observación: Se relacionan los documentos o evidencias resultado de la consultoría realizada, que se deben entregar como anexos a este informe final

**Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría**

<b>Descripción de Productos de la Consultoría</b>				
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción del producto elaborado</b>	<b>Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)</b>
<b>1</b>	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	<b>A</b>	Matriz de diagnóstico.	Anexo_A-Matriz FODA
<b>2</b>	Trabajo de campo	<b>B</b>	Documento los resultados de la investigación realizada con el cliente interno	Anexo_B-Informes de Evaluación 360, Batería de Riesgo Psicosocial y encuesta Great Place To Work del 2023.
<b>3</b>	Identificación de elementos o factores clave	<b>C</b>	Documento con la identificación de los factores o elementos clave	Anexo_C-Factores o elementos clave identificados
<b>4</b>	Documentos que soportan la consultoría	<b>D</b>	Documentos que dan respaldo a las potenciales soluciones de la problemática identificada	Anexo_D-Programa de capacitación: evaluaciones de conocimiento Anexo_E-Informe de indicadores de eficacia Anexo_F-Lista de asistencia de los módulos Anexo_G-Cronograma "Líderes Transformadores"
<b>5</b>	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	<b>E</b> <b>F</b>	Memorias de la sesión de divulgación Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_H-Memorias y grabaciones de la sesión(es) de divulgación Anexo_I-Lista de asistencia de la sesión de divulgación
<b>6</b>	Seguimiento gerencial	<b>G</b>	Actas de seguimiento hecho con la empresa	Anexo_J-Acta de seguimiento gerencial No 1 Anexo_K-Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, [2024].

## Lecciones Aprendidas

En lo que respecta a lecciones aprendidas se pueden identificar diferentes aspectos como fortalezas, buenas prácticas y oportunidades de mejora del programa de capacitación de liderazgo implementado a la fecha en el presente proyecto de consultoría, donde los objetivos inicialmente planteados se cumplieron, ya que le quedará a la institución un programa de capacitación sólido que corresponde a una ruta de aprendizaje que puede emprender cualquier colaborador que desee convertirse en líder. A su vez el trabajo de campo, la matriz FODA y demás recursos permitieron reflejar la necesidad imperativa que conllevaba a implementar dicho programa, lo que fue completamente asertivo al presentárselo a la alta dirección, ya que de ahí se desprendió los diferentes apoyos desde el punto de vista financiero, metodológico y comunicativo, para así lograr un efecto cascada en toda la organización. Se puede también resaltar:

- Una fortaleza sobresaliente se evidencia en el análisis del indicador de eficacia, donde los participantes manifestaron casi en un 100% que después de asistir a cada uno de los módulos del programa, obtuvieron nuevo aprendizaje que pueden aplicarlo en el corto plazo en su vida laboral y personal, lo que denota la asertividad en las temáticas planteadas modularmente.
  - Dentro de las oportunidades de mejora, se puede mencionar el envío oportuno dentro de los tiempos del cronograma, del material complementario a las sesiones presenciales, los cuales se estipularon bajo la metodología Micro learning.
  - Una buena práctica del ejercicio fue haber socializado dentro de las semanas siguientes al lanzamiento del programa “Líderes transformadores”, las fechas de las sesiones presenciales, con esto cada uno de los líderes ha tenido la posibilidad de organizar su agenda, garantizar su asistencia y avisar con anticipación cualquier novedad presentada para su reprogramación.
  - Como oportunidad de mejora y según los comentarios recibidos en las encuestas de satisfacción de los participantes, se recomienda considerar en próximas oportunidades, la posibilidad de un refrigerio o estación de café en las sesiones presenciales y el envío de las presentaciones utilizadas por el facilitador.
  - Como desacierto, se puede identificar que al intentar “facilitar” el acceso a los líderes a los materiales complementarios los cuales fueron compartidos por el grupo de Whatsapp creado en el lanzamiento, se generó una gran confusión sobre qué es lo que realmente el colaborador debía hacer o cumplir en el programa, dificultando las evaluaciones de
-

conocimiento, por lo que se optó por cambiar los planes a último momento y cargar todo el contenido en un LMS para mayor organización y entendimiento.

- Una excelente práctica, fue la iniciativa de repetir todos los módulos del programa de manera intensiva, semanas antes de la finalización del programa, ya que lo motiva en su compromiso por asistir a las sesiones en las que no pudo participar para lograr certificarse.

### **Recomendaciones para la Gerencia**

Con el fin de que los resultados de este proyecto de consultoría se consoliden en el tiempo y se reflejen en un fortalecimiento de la capacidad institucional, se propone a la gerencia las siguientes acciones:

#### **Recomendaciones a corto plazo:**

- Asegurar que todos los módulos se lleven a cabo de acuerdo con el cronograma establecido y que los líderes participen activamente.
- Para cada módulo realizar encuestas de satisfacción para evaluar la percepción de los líderes sobre el programa y realizar ajustes si es necesario.
- Comunicar los resultados y beneficios del programa Líderes Transformadores a toda la comunidad POLI.
- Realizar un evento de cierre para reconocer el compromiso de los líderes que participaron del programa.

#### **Recomendaciones a largo plazo:**

- Incorporar el programa de capacitación en liderazgo transformacional desde los procesos de selección, por medio del material didáctico que queda como insumo.
  - Crear un espacio de intercambio de conocimientos y experiencias entre los líderes.
  - Continuar promoviendo la formación de los líderes en temas relacionados con liderazgo y gestión del cambio.
  - Evaluar el impacto del programa a través de los insumos de la Evaluación 360° y la Batería de Riesgo psicosocial y ajustar el programa según sea necesario.
  - Crear escenarios de liderazgo en realidad virtual donde los líderes puedan practicar situaciones que se viven en el día a día y así puedan recibir retroalimentación.
  - Continuar alimentando la plataforma con información de interés, donde los líderes cursaron los módulos virtuales.
-

- Involucrar a los líderes en el diseño de experiencias de aprendizaje personalizadas.
- Implementar un espacio físico en la universidad donde los líderes puedan incorporar prácticas de mindfulness y meditación para mejorar la autoconciencia y la gestión del estrés.



## Referencias

- Alcázar, P. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Economía coyuntural, 5(4), 89-122. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Ballesteros, D. (2022). Liderazgo Responsable y su Desarrollo. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/7b14f177-91db-44c8-9e99-d0327ca44cb9/content>
- Carnegie, D. (2017). *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*. DEBOLS! LLO. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n5W1DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Dale+Carnegie+&ots=olbgpB21sx&sig=J2BDcMe80Qao\\_HAfQ-oiwIGTYdU#v=onepage&q=Dale%20Carnegie&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=n5W1DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Dale+Carnegie+&ots=olbgpB21sx&sig=J2BDcMe80Qao_HAfQ-oiwIGTYdU#v=onepage&q=Dale%20Carnegie&f=false)
- Carrera, J., & Nación, A. (2020). Liderazgo transformacional como método alternativo para el desempeño laboral en las organizaciones. Revisión sistemática de la literatura y metaanálisis. IIMA, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64032/Carrera\\_LJH-Naci%C3%B3n\\_BAE-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64032/Carrera_LJH-Naci%C3%B3n_BAE-SD.pdf)
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Cyrułnik, B. (2013). *Los patitos feos: La resiliencia. Una infancia infeliz no determina la vida*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9\\_YYfwzwD6MC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Boris+Cyrułnik&ots=64banm7cWP&sig=X2T1yaqysWOK9ck\\_5UtVLJZweWA#v=onepage&q=Boris%20Cyrułnik&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9_YYfwzwD6MC&oi=fnd&pg=PP3&dq=Boris+Cyrułnik&ots=64banm7cWP&sig=X2T1yaqysWOK9ck_5UtVLJZweWA#v=onepage&q=Boris%20Cyrułnik&f=false)
- De la Sota, M., & Zainos, E. (2018). Liderazgo basado en el personalismo: una propuesta de investigación. *Revista empresa y humanismo*, XXI(2), 91-122. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/53254/1/13441-85228-1-PB.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA\\_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf)
-

- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6cIxcsc&oi=fnd&pg=PP9&dq=peter+drucker&ots=5FDc6LcbbP&sig=Z7MSgkZ8QgExALWPdrl8zRCbPQk#v=onepage&q=peter%20drucker&f=false>
- Elorduy. (julio de 2011). Los sentimientos y el deber en la filosofía práctica de Kant. *Revista de Filosofía Open Insight*, II(2), 5-29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4216/421639450001.pdf>
- Esguerra, G. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109-119. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v38n162/0123-5923-eg-38-162-109.pdf>
- Foronda, F. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. Medellín, Colombia. Obtenido de [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank\\_2018\\_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf)
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E6hnBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Daniel+Goleman+y+el+concepto+de+inteligencia+emocional+&ots=FsS2MWEfOZ&sig=9G6lkhrrfTa0RESN\\_hOS81n--uQ8#v=onepage&q=Daniel%20Goleman%20y%20el%20concepto%20de%20inteligencia%20emocional](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E6hnBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Daniel+Goleman+y+el+concepto+de+inteligencia+emocional+&ots=FsS2MWEfOZ&sig=9G6lkhrrfTa0RESN_hOS81n--uQ8#v=onepage&q=Daniel%20Goleman%20y%20el%20concepto%20de%20inteligencia%20emocional)
- González, Y., Canós-Darós, L., & Hernández, D. (27 de octubre de 2021). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. *INNODOCT*, 589-597. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/187953/GONZALEZCanosHernandez%20-%20Habilidades%20directivas%20en%20funcion%20de%20la%20Comunicacion%20Regulacion%20de%20Emoci....pdf?sequence=1>
- Gracia, E. (2013). Panorámica actual de la psicología positiva. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/24027>
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&>
-

[dq=Frederick+Herzberg&ots=Cgjb7Q9h8&sig=YFIVKq8swOSaTzJzqErd9aMclo8#v=onepage&q=Frederick%20Herzberg&f=false](https://www.yumpu.com/es/document/read/68716937/informe-de-sostenibilidad-2023)

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. (2024). *Informe de sostenibilidad 2023*. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/68716937/informe-de-sostenibilidad-2023>

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. (2024). *Fundadores*. Obtenido de Politécnico Grancolombiano: <https://www.poli.edu.co/fundadores#:~:text=La%20Instituci%C3%B3n%20Universitaria%20Polit%C3%A9cnico%20Grancolombiano,curso%20de%20importantes%20empresas%20de>

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. (2024). *Sedes y Centros*. Obtenido de Politécnico Grancolombiano: <https://www.poli.edu.co/sedes-y-centros>

James, W. (1892). Stream of Consciousness. *The Principles of Psychology*. Obtenido de <https://chintanmahida.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/document14.pdf>

Kobayashi, D. (2023). Joseph Alois Schumpeter and William James: pragmatism, will, and social evolution. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 20(2), 235-257. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s40844-023-00268-6>

León, A., & Rodríguez, A. (marzo de 2023). Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada. Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/18239/T018\\_7491918\\_1\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/18239/T018_7491918_1_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Maslow, A. (2004). Jerarquía de necesidades. *México: Quetzal*. Obtenido de [https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/55607909/ABRAHAM\\_MASLOW-libre.pdf?1516662055=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJerarquia\\_de\\_las\\_Necesidades.pdf&Expires=1723616342&Signature=JP0B3iKjzKcALHHta2KnjVWhTMicaPbBmYx31NrCESyXbTxRMrtPpD0mBNg7d~GWi0Z-2gLKWc1nY2bWB6CRE1VyewHcpZshQspEFOiFeiqMeItob111Rpz-104bK7SeodxTCJU~CJLHtw3dzgzj~obSi4IrhOsW0zo4bi6Jcz4tzcoDAyOBZ0Yz7gHef8ScuAGnLwc-Kt1O8Q1-6d97YEeIo35FrlNaHQ145RxxIK01c5jt-IDpQS9yc~q3YZRxiFzIrC1PPw~A4beWirfGhOm2BJjUKNpTf47nHaA6cWe0QGb7F-wslG35nDP-tI5w1YK94iRO181hRske5Jw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/55607909/ABRAHAM_MASLOW-libre.pdf?1516662055=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJerarquia_de_las_Necesidades.pdf&Expires=1723616342&Signature=JP0B3iKjzKcALHHta2KnjVWhTMicaPbBmYx31NrCESyXbTxRMrtPpD0mBNg7d~GWi0Z-2gLKWc1nY2bWB6CRE1VyewHcpZshQspEFOiFeiqMeItob111Rpz-104bK7SeodxTCJU~CJLHtw3dzgzj~obSi4IrhOsW0zo4bi6Jcz4tzcoDAyOBZ0Yz7gHef8ScuAGnLwc-Kt1O8Q1-6d97YEeIo35FrlNaHQ145RxxIK01c5jt-IDpQS9yc~q3YZRxiFzIrC1PPw~A4beWirfGhOm2BJjUKNpTf47nHaA6cWe0QGb7F-wslG35nDP-tI5w1YK94iRO181hRske5Jw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Navia, F., Mayorga, D., Campi, I., & De Lucas, L. (2019). Liderazgo una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>
- Omaña, H. (2022). Liderazgo Transformacional: Vigencia y efectividad en la gestión empresarial. *Boletín administrativo*, 1-3. Obtenido de [https://ojs2.urbe.edu/index.php/boletin\\_administrativo/article/download/3800/5230](https://ojs2.urbe.edu/index.php/boletin_administrativo/article/download/3800/5230)
- Pérez, N. (2021). Liderazgo: una competencia directiva la clave en gestión del cambio para el desarrollo organizacional. *GERENTIA*, 1. Obtenido de <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/499>
- Pink, D. (2010). The surprising truth about motivation. *RSA Animate*. Obtenido de [https://udayton.edu/centerforleadership/executive\\_development/pink\\_am.pdf](https://udayton.edu/centerforleadership/executive_development/pink_am.pdf)
- Project Management Institute – PMI. (2021). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. [https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc\\_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D)
- Riquelme-Castañeda, J., Pedraja-Rejas, L., & Vega-Massó, R. (febrero de 2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n1/0718-5006-formuniv-13-01-135.pdf>
- Starobinski, J. (2011). Jean-Jacques Rousseau. A transparência e o obstáculo. Seguido de Sete ensaios sobre Rousseau. Obtenido de <http://cdl-static.s3.amazonaws.com/trechos/9788535918519.pdf>
- Triglia, A. (s.f.). Las 4 etapas del desarrollo cognitivo de Jean Piaget. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2942>
- Zapata, S. (12 de septiembre de 2020). Liderazgo y gestión del cambio un reto organizacional. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1954/LIDERAZGO\\_GESTION\\_CAMBIO\\_RETO\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1954/LIDERAZGO_GESTION_CAMBIO_RETO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### Datos de Registro de Consultores del proyecto

<b>Datos de Registro de Investigadores</b>
--

<b>Nombre Estudiante 1</b>	Andrea Carolina Carmona Guerra
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001887018">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001887018</a>
Enlace ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0005-7957-6508">https://orcid.org/0009-0005-7957-6508</a>
Enlace Google académico	<a href="#">Google académico – Andrea Carmona</a>
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
<b>Nombre Estudiante 2</b>	Francy Lineth Castrillón Garcia
Enlace CvLAC	<a href="#">CvLAC - RG (minciencias.gov.co)</a>
Enlace ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0004-3057-3085">https://orcid.org/0009-0004-3057-3085</a>
Enlace Google académico	<a href="#">Google académico – Francy Castrillon</a>
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
<b>Nombre Director Consultoría</b>	Leidy Johanna Gordillo Vásquez
Enlace CvLAC	<a href="https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002138959">https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002138959</a>
Enlace ORCID	<a href="#">Leidy Johanna Gordillo Vasquez (0009-0003-4959-9237) - ORCID</a>
Enlace Google académico	<a href="#">Google académico – Leidy Gordillo</a>
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

### Anexos

---

**Producto / Entregable**

---

---

**Consultar el siguiente enlace para visualizar los anexos F,H,I,J,K que corresponden a información sensible : [ENTREGABLES PROYECTO DE GRADO AC FC](#)**

---

Matriz FODA (Anexo\_A)

---

Informe de Evaluación 360°, Batería de Riesgo Psicosocial y Great Place To Work del 2023 (Anexo\_B)

---

Metodología Programa de capacitación - Líderes Transformadores POLI (talleres presenciales y virtuales, criterios de inclusión, fecha inicio y fecha fin el programa finalizara en noviembre, 8 módulos) (Anexo\_C)

---

Programa de capacitación: evaluaciones de conocimiento (Anexo\_D)

Informe de indicadores de eficacia (Anexo\_E)

Lista de asistencia de los módulos (Anexo\_F)

Cronograma "Líderes Transformadores" (Anexo\_G)

---

Memorias y grabaciones de la sesión(es) de divulgación (Anexo\_H)

Lista de asistencia de la sesión de divulgación (Anexo\_I)

---

Acta de seguimiento gerencial No 1 (Anexo\_J)

Acta de seguimiento gerencial No 2 (Anexo\_K)

---

#### Anexos

- **Matriz FODA (Anexo\_A)**

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Apoyo de la alta dirección para el desarrollo de programas de capacitación	Las nuevas tendencias del mercado exigen que los líderes sean más inspiradores y empáticos
Evaluación de desempeño que incluye competencias de liderazgo	La posibilidad de tener una mayor retención de los colaboradores, mejorando su clima organizacional.
Disponibilidad de recursos formativos y actores con experiencia sobresaliente en los temas de liderazgo, dado que es una institución universitaria.	La generación de un impacto reputacional positivo en el entorno de universidades, sobre las buenas prácticas de liderazgo aplicadas en la institución, lo que puede resultar en un aumento de nuevos estudiantes.
FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Limitaciones en el presupuesto destinado por la organización para el programa.	Alta rotación de colaboradores por la ausencia de un modelo óptimo de liderazgo
Resistencia al cambio por parte de algunos líderes, debido a su antigüedad en la institución o su personalidad.	Cambios en el entorno económico que limiten los recursos necesarios para el despliegue del programa de formación.

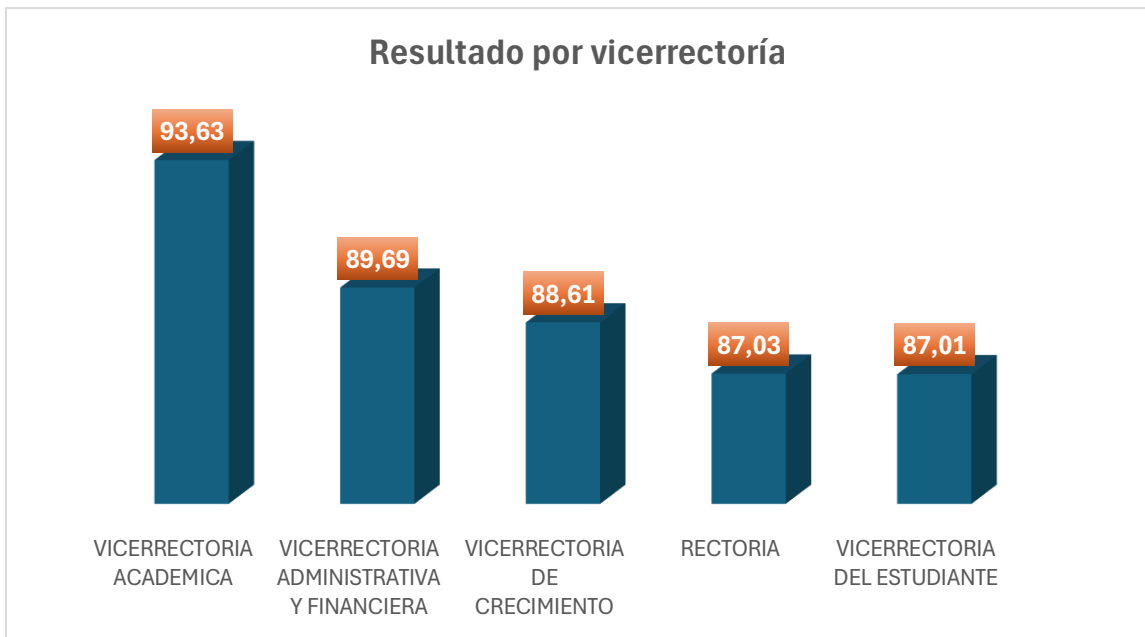
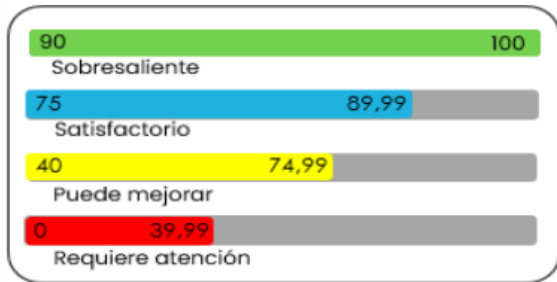
- **Informe de Evaluación 360°, Batería de Riesgo Psicosocial y Great Place To Work del 2023 (Anexo\_B)**

#### *Hallazgos Evaluación 360° del 2023 - Líderes*

TOP 20 - Competencias	Promedio de Puntaje
EMPATÍA	89,07
GESTIÓN ENFOCADA A RESULTADOS	89,13
TEMPLE Y DINAMISMO	91,49
ADAPTABILIDAD	87,17
PROFESIONALISMO	92,80
COMPROMISO	94,12
ENFOQUE DEL SERVICIO	92,53
LIDERAZGO MADURO	87,11
INICIATIVA	88,85
GESTIÓN DE PROCESOS	87,52
COACHING Y DESARROLLO DE OTROS	86,29
LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN	88,54
DELEGAR A OTROS	89,05
ANÁLISIS PARA TOMAR DECISIONES	86,30
FORMACIÓN DE EQUIPOS (E)	90,53
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (E)	84,81
COMUNICACIÓN	88,00
COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	87,29

**AUTONOMIA**  
**CREDIBILIDAD TÉCNICA**

85,63
89,38



Competencia	Promedio de Resultado 2022	Promedio de Resultado 2023	Avance	Análisis
-------------	----------------------------	----------------------------	--------	----------



GESTIÓN DEL TIEMPO	86,56	80,63	-5,93	Crítico
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DATOS	90,13	85,32	-4,81	Crítico
PENSAMIENTO CRÍTICO	94,24	92,95	-1,29	Crítico
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	89,42	89,16	-0,27	Crítico
ADAPTABILIDAD	87,06	87,02	-0,05	Crítico
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO	89,85	90,03	0,18	Oportunidad de mejora
ENFOQUE DE CALIDAD	90,83	91,10	0,27	Oportunidad de mejora
FORMACIÓN DE EQUIPOS	89,76	90,17	0,41	Oportunidad de mejora
PROFESIONALISMO	92,44	92,94	0,50	Oportunidad de mejora
CUMPLIMIENTO	98,29	99,16	0,87	Oportunidad de mejora
COMPROMISO	93,31	94,31	1,00	Oportunidad de mejora
COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	86,87	87,97	1,09	Oportunidad de mejora
GESTIÓN BASADA EN HECHOS	84,40	85,77	1,37	Oportunidad de mejora
COMUNICACIÓN	86,76	88,32	1,57	Oportunidad de mejora
TEMPLE Y DINAMISMO	89,90	91,62	1,73	Oportunidad de mejora
AUTONOMÍA	84,28	86,34	2,06	Mostró progreso
GESTIÓN DEL CONFLICTO	86,67	88,77	2,09	Mostró progreso
ENFOQUE DEL SERVICIO	90,75	92,97	2,22	Mostró progreso
CREDIBILIDAD TÉCNICA	88,68	90,94	2,26	Mostró progreso
GESTIÓN ENFOCADA EN RESULTADOS	87,14	89,40	2,26	Mostró progreso
LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN	87,15	89,53	2,38	Mostró progreso
LIDERAZGO MADURO	85,15	87,70	2,55	Mostró progreso
INICIATIVA	86,69	89,30	2,62	Mostró progreso
ANÁLISIS PARA TOMAR DECISIONES	84,59	87,21	2,63	Mostró progreso
CREATIVIDAD ENFOCADA EN TENDENCIAS	89,31	91,98	2,67	Mostró progreso

PENSAMIENTO ANÁLITICO	80,17	83,15	2,98	Mostró progreso
COACHING Y DESARROLLO DE OTROS	83,86	86,88	3,02	Mostró progreso
GESTIÓN DE PROCESOS	85,57	88,60	3,03	Mostró progreso
COMPETENCIA DEL NÁUFRAGO	85,44	88,76	3,31	Mostró progreso
DIRIGIR A OTROS	85,76	89,14	3,38	Mostró progreso
PENSAMIENTO FLEXIBLE	77,39	81,22	3,83	Mostró progreso
DELEGAR A OTROS	85,69	89,53	3,84	Mostró progreso
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	82,65	86,62	3,97	Mostró progreso
GESTIÓN DEL CAMBIO	87,43	91,42	3,99	Mostró progreso
AGILIDAD DEL APRENDIZAJE	91,88	96,00	4,13	Mostró progreso
COMPOSTURA Y RESILIENCIA	81,87	86,12	4,25	Mostró progreso
PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES	80,92	85,46	4,54	Mostró progreso
RESPONSABILIDAD	89,67	94,57	4,90	Mostró progreso
CAPACIDAD DE DECISIÓN	84,65	90,11	5,46	Mostró progreso
ESCUCHA ACTIVA	87,17	92,71	5,54	Mostró progreso
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	89,58	95,46	5,88	Mostró progreso
Total general	87,43	89,51	2,08	Mostró progreso

*Hallazgos Bateria de riesgo psicosocial 2023*

- Para cargos que lo permitan, se recomienda ceder autonomía y empoderar al colaborador frente a sus funciones, manejo de sus tiempos y logro de objetivos. (tener en cuenta este aspecto durante la selección de personal)
- Promover en los líderes la socialización constante de los objetivos y metas del equipo. Involucrar a los colaboradores en las propuestas y toma decisiones frente a temas que los puedan afectar.
- Se manifiesta oportunidad de mejora importante frente a la claridad, orden y practicidad de los procesos, Se recomienda disponer espacios de pensamiento creativo que permitan un desarrollo de procesos prácticos y eficientes en pro de la institución.
- Desarrollar habilidades de liderazgo en personal con gente a cargo y homogenizar el estilo de liderazgo organizacional esperado.
- Revisar la forma en que se están distribuyendo las tareas y si se cuenta con el personal necesario para atender los requerimientos administrativos de la institución.
- Validar ocasiones en las que se estén presentando ordenes contradictorias.
- Impartir estrategias de manejo de conflictos y humano en los líderes para afrontar este tipo de situaciones. gestión del talento

### *Hallazgos Great Place to Work 2023*

#### **Comunicación**

- Identificar y conocer los asuntos importantes que debe comunicarle al equipo
- Escuchar al equipo cuando tienen dudas o recomendaciones sin reproches
- Recordar siempre el sentido de pertenencia por la institución, para ello, los comentarios deben ser positivos y enfocados en las oportunidades de mejora.
- Recordar la visión y misión de la institución y como contribuimos en ella
- Al momento de retroalimentar al colaborador sea de manera individual o grupal, resaltar la labor que cada uno desarrolla y orientar de manera clara sus expectativas
- Evitar las intrigas, ser claros en la comunicación y al transmitir las expectativas
- Manejo de las relaciones interpersonales

#### **Confianza**

- Generar confianza entre pares y confiar en que se está haciendo un buen trabajo
  - Escuchar las sugerencias del equipo
-

- Demostrar interés por los integrantes del equipo como personas y no tan solo como colaboradores
- Saber cómo retroalimentar cuando se generan errores involuntarios
- Reconocer a las personas que intentan hacer nuevas cosas
- Evitar conversaciones donde se menosprecie el trabajo del colaborador por el no cumplimiento de las metas o de actividades.
- Ser flexibles y empáticos en situaciones que pueda pasar el colaborador en relación con asuntos personales, familiares o de salud

### **Asignación y coordinación de personas**

- Evitar el favoritismo, sea porque el colaborador es muy eficiente y la mayor parte de las actividades las tiene a cargo o, por el contrario, tiene menos carga laboral que los demás.
  - Automatizar o sistematizar procesos que tiene alta operatividad para mejorar los indicadores de respuesta o el cumplimiento de tiempos.
  - Comunicar de manera específica sus expectativas y/o indicaciones para la realización de las actividades.
  - Retroalimentar el trabajo asignado a través de reuniones individuales o grupales, con el fin de dejar en claro, si la actividad cumple con las indicaciones. Asimismo, se identifica la innovación o el intentar hacer nuevas cosas.
  - Garantizar el periodo de vacaciones sin que se perjudique el servicio, los procesos o actividades y la efectividad del descanso del colaborador. Por lo que es importante contar con un cronograma anual.
- 
-

- Metodología Programa de capacitación - Líderes Transformadores POLI (talleres presenciales y virtuales, criterios de inclusión, fecha inicio y fecha fin del programa) (Anexo\_C)

*¿Quiénes son nuestros líderes POLI?*



**Criterio de Inclusión**

Se centró en identificar aquellos colaboradores que de acuerdo con la nómina de diciembre del 2023 tuvieron al menos (1) persona a cargo.



## **Metodologías**

- 8 talleres presenciales/virtuales dependiendo de la ubicación del colaborador – (Aprendizaje **Basado en el Pensamiento** (Thinking-Based Learning, Aprendizaje **Experiencial, Gamificación, Aprendizaje Cooperativo**)
- Plataforma con video clases en modalidad asincrónica. – (Aprendizaje **autónomo**)
- 8 video cápsulas para WhatsApp – (**Micro learning**)
- Proyecto Final – (Aprendizaje **basado en proyectos**)

## **Fecha inicio y fin del programa**

12 de febrero hasta el 01 de noviembre de 2024.



# Laboratorio de COMPETENCIAS

## Programa de Formación en Liderazgo Transformacional

LÍDERES  
TRANSFORMADORES







## 06

Desafío de la  
Influencia Sostenible

## 07

Cima de la  
Transformación

- Descripción: Lidera con un impacto a largo plazo y sostenible.
- Objetivo: Desarrollar estrategias para crear un impacto duradero en la organización.
- Actividades Clave: Desarrollo de estrategias de cambio, proyectos de mejora continua, evaluación de impacto.

- Descripción: Llega a la cima como líder transformador.
- Objetivo: Integrar todos los aprendizajes para liderar transformaciones efectivas.
- Actividades Clave: Proyecto de liderazgo transformacional, presentación de impacto, celebración del éxito.



CONSTRUYENDO EL CRECIMIENTO DEL POLI



- Programa de capacitación: evaluaciones de conocimiento (Anexo\_D)

## Evaluaciones de Conocimiento Programa “LÍDERES TRANSFORMADORES”



### Pregunta 1:

¿Cuáles son los dos pilares fundamentales del equilibrio del Politécnico Gran Colombiano y determinan su camino?

- a) La vocación formativa y la calidad educativa.
- b) El acceso a la educación y la permanencia estudiantil.
- c) La misión y la visión institucional. **(Correcta)**
- d) La formación integral y el impacto social.

---

### Pregunta 2:

¿Cuál es el enfoque de la filosofía de POLI?

- e) Enfatizar la memorización y la repetición
- f) Fomentar el pensamiento crítico y la innovación **(Correcta)**
- g) Promover la competencia entre los estudiantes
- h) Dar prioridad a las pruebas estandarizadas

---

### Pregunta 3:

¿Cómo impacta mi carácter personal mi estilo de liderazgo?

- i) Mi carácter puede influir en mi estilo de liderazgo, pero puedo trabajar para modelarlo y adaptarlo. **(Correcta)**
  - j) Mi carácter no tiene ninguna influencia en mi estilo de liderazgo.
  - k) Mi carácter define completamente mi estilo de liderazgo.
  - l) Puedo modelar mi carácter para que sea más efectivo en mi estilo de liderazgo.
- 
-



**Pregunta 1:**

**¿Cuál es el principal beneficio del autoconocimiento?**

- a) Mejorar las relaciones con los demás.
- b) Tomar mejores decisiones.
- c) Ser más feliz.
- d) Todas las anteriores. **(Correcta)**

---

**Pregunta 2:**


**¿Qué herramienta es importante para gestionar las emociones?**

- a) Un diario personal. **(Correcta)**
- b) Un libro de autoayuda.
- c) Un curso de inteligencia emocional.
- d) Un grupo de apoyo.

---

**Pregunta 3:**

**¿Cuál es el primer nivel en el que se debe trabajar para mejorar el autoconocimiento?**

- e) Las emociones.
  - f) Los pensamientos. **(Correcta)**
  - g) Las relaciones.
  - h) El desarrollo personal
- 
- 



**Pregunta 1:**

**Cuando un líder quiere tener como pilar de su liderazgo la empatía debe:**

- A) Apresurarse a tomar decisiones.
- B) Ir tras el objetivo sin importar ninguna variable
- C) Escuchar a su equipo y entender sus perspectivas antes de tomar una decisión. **(Correcta)**

---

**Pregunta 2:**

**¿Cómo un líder puede desarrollar empatía?**

- A) Evitando conversaciones personales con su equipo.
- B) Dar feedback sin considerar las emociones de su equipo
- C) Implementar la escucha activa y hacer preguntas para entender los sentimientos y necesidades de los miembros de su equipo. **(Correcta)**

---

**Pregunta 3:**

**A la hora de un conflicto ¿cómo un líder demuestra empatía en su equipo?**

- A) Apersonarse como si fuera el ente con más poder, tomando decisiones sin consultar.
  - B) Obviar el conflicto y dejar que este se resuelva por su cuenta.
  - C) Escuchar a todas las partes con comprensión, entendiendo las diferentes perspectivas. **(Correcta)**
- 
-



**Pregunta 1:**

**¿En tiempos de dificultad, qué comportamiento muestra que un líder es resiliente?**

- A) Optando por una actitud positiva, buscando activamente alternativas y/o soluciones. **(Correcta)**
  - B) Minimizando la gravedad de las situaciones.
  - C) Desistiendo al momento que las cosas se pongan de difícil manejo.
- 

**Pregunta 2:**

**Cuando un líder quiere desarrollar resiliencia ¿Qué factor puede ayudarle?**

- A) Buscar depender de otros para que lo ayuden a resolver sus problemas.
  - B) Tener una red de apoyo donde pueda construir relaciones saludables. **(Correcta)**
  - C) Evitar exponerse a momentos, personas y situaciones desafiantes.
- 

**Pregunta 3:**

**¿Cómo se puede definir la resiliencia?**

- A) Aceptar nuevas ideas para no seguir con los métodos tradicionales.
  - B) Evitar emociones negativas.
  - C) La habilidad para recuperarse y adaptarse rápidamente a la situación inesperada. **(Correcta)**
- 
-



**Pregunta 1:**

**Cuando un líder quiere inspirar a su equipo debe:**

- D) Fijarse en los resultados de su gente únicamente, pero no mirar el proceso.
  - E) Asignar y delegar tareas, pero no involucrarse con su equipo.
  - F) Establecer una visión motivadora que permita optimizar los esfuerzos del equipo hacia la meta **(Correcta)**
- 

**Pregunta 2:**

**¿Qué factor evidencia un liderazgo que inspire a otras personas?**

- D) El establecimiento de metas desafiantes y a veces inalcanzables por parte del líder.
  - E) La celebración y el mérito a las victorias tempranas, creando un ambiente positivo en el equipo con la iniciativa del líder. **(Correcta)**
  - F) La no supervisión del equipo, estableciendo una autonomía al 100%.
- 

**Pregunta 3:**

**¿Qué debe hacer un líder para motivar la creatividad y la innovación en su equipo?**

- D) Continuar con los métodos tradicionales, solo cambiando algunas cosas.
  - E) Motivar la competencia entre los miembros del equipo para así tener excelentes resultados.
  - F) Incentivar ambientes sanos, donde las diferentes ideas del equipo puedan coexistir sin que exista el miedo a la crítica constructiva. **(Correcta)**
- 
-



**Pregunta 1:**

**Es una característica de un líder innovador:**

- A) Prefiere la estabilidad, por lo que no cambia mucho las cosas.
  - B) Evita los riesgos y se acoge a todo lo previamente establecido.
  - C) Desafía lo tradicional y lo lleva a otro nivel para buscar mejores resultados. **(Correcta)**
- 

**Pregunta 2:**

**¿Cuál es la estrategia para que la innovación siempre predomine en un equipo de trabajo?**

- A) Imponer consecuencias significativas sobre los errores cometidos
  - B) Solo acoger las ideas que vengan de los directivos de alto rango.
  - C) Promover los ensayos, ya que tras prueba error se facilita el proceso de aprendizaje. **(Correcta)**
- 

**Pregunta 3:**

**El impulso hacia la innovación en un equipo de trabajo se logra a través de:**

- A) La limitación de recursos para ahorrar y optimizar presupuesto.
  - B) La intervención de diferentes perfiles, saberes y técnicas para promover soluciones creativas. **(Correcta)**
  - C) Postergando el cambio para evitar el caos.
- 
-



**Pregunta 1:**

**Cuando se habla de ser sostenible en el liderazgo, se puede entender por:**

- A) El poder como único medio para encontrar resultados más rápidos.
- B) Generar transformaciones positivas a largo plazo, dándole importancia a los valores y necesidades de toda la comunidad a la cual se impacta. **(Correcta)**
- C) Buscar las mayores utilidades sin importar las consecuencias.

---

**Pregunta 2:**

**¿De qué manera demuestra un líder su influencia sostenible?**

- A) Tomando decisiones unilaterales para ahorrar tiempo.
- B) Promoviendo la competitividad en el equipo de trabajo
- C) Incentivando la visión y la responsabilidad compartida en su equipo, para que juntos tomen decisiones. **(Correcta)**

---

**Pregunta 3:**

**Cuando un líder quiere revisar si su liderazgo está siendo sostenible, debe observar:**

- A) Los resultados financieros al cabo de un tiempo de ejecución de los planes de trabajo.
  - B) Mirando indicadores como el de rotación de su equipo, el de satisfacción frente al ambiente laboral, entre otros. **(Correcta)**
  - C) Qué tanto piden permiso sus colaboradores.
- 
-



**Pregunta 1:**

**Es una característica de un líder integral:**

- A) Se enfoca en capacitaciones para su equipo donde mejoren sus habilidades blandas.
- B) Mantiene un equilibrio entre los resultados que debe alcanzar y el estado óptimo de su equipo. **(Correcta)**
- C) Promueve el desarrollo de su equipo para mejorar únicamente su upskilling.

---

**Pregunta 2:**

**Una práctica común de un líder integral es:**

- A) Hacer solo el proceso de planeación y que su equipo se encargue de todas las responsabilidades.
- B) Entender los resultados financieros como la clave para definir el éxito.
- C) Promover una cultura de aprendizaje completa, donde se aborde los temas organizacionales, personales, técnicos, entre otros. **(Correcta)**

---

**Pregunta 3:**

**¿Cómo puede un líder demostrar integralidad cuando tenga equipos diversos?**

- A) Tratando a todos de igual forma, obviando las diferencias.
  - B) Siendo equitativo y buscando afinidad en medio de las diferencias. **(Correcta)**
  - C) Velando por la homogeneidad del equipo, evitando nuevas ideas que distorsionen el ambiente.
- 
-

- **Informe de indicadores de eficacia (Anexo\_E)**

Dentro de la aplicación y puesta en marcha del proyecto de capacitación denominado “Líderes Transformadores”, se estableció como parte de sus entregables, un informe basado en el indicador de eficacia de capacitación, el cual está establecido por (3) variables fundamentales que operan entre sí para arrojar un resultado final que permita analizar el éxito de la propuesta de aprendizaje. Los factores mencionados a continuación se basan en la ISO 9001:2015 de Icontec Colombia:

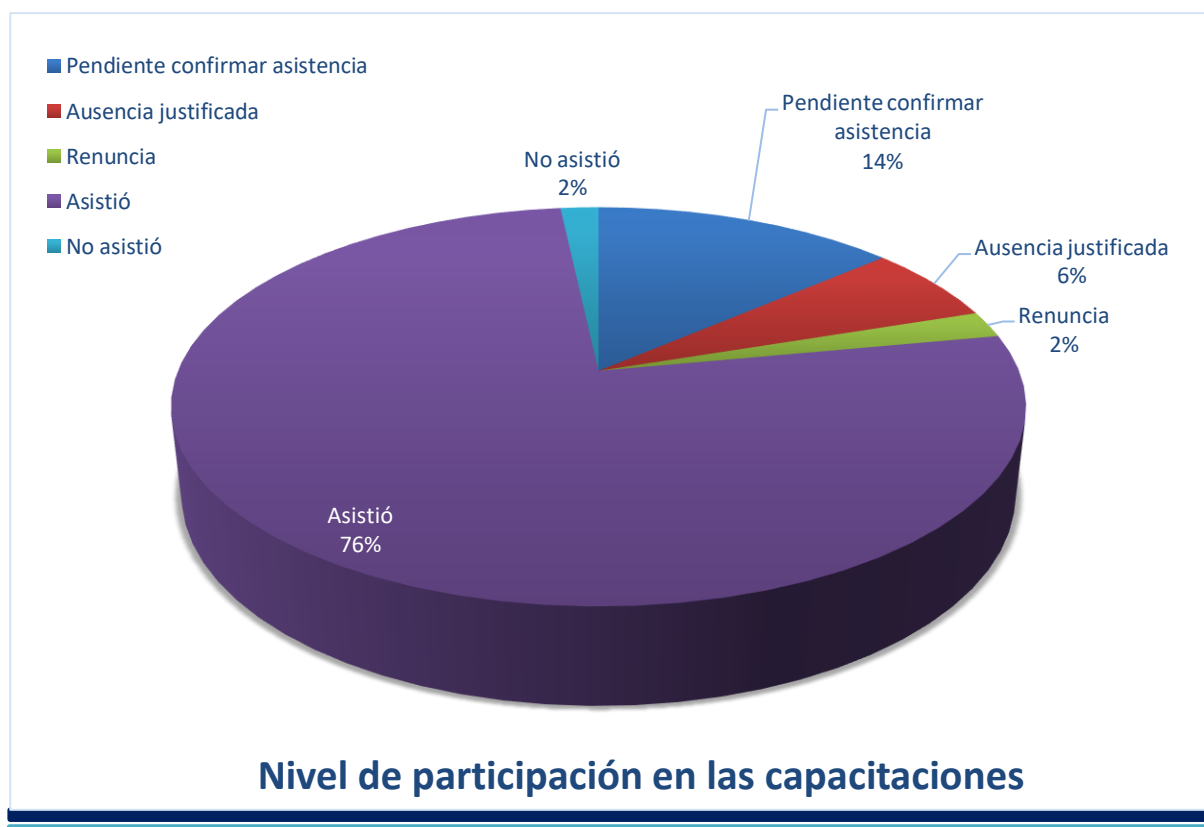
- **Nivel de participación en las capacitaciones:** evidencia la asistencia a las sesiones citadas del programa de aprendizaje.
- **Índice de contribución de las capacitaciones:** encuesta realizada al aprendiz donde manifiesta que adquirió nuevos conocimientos que podrá aplicar rápidamente, luego de asistir a su sesión de formación.
- **Evaluación de la satisfacción del formador:** Busca medir las (3) competencias del formador: didácticas, técnicas y sociales.

**Cálculo del indicador:**  $(NPCp+ICC+ESF)/3$

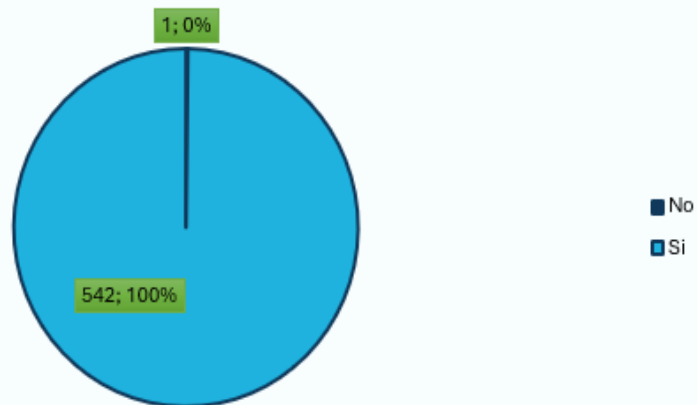
**Unidad de medida:** %

**Sentido:** Positivo

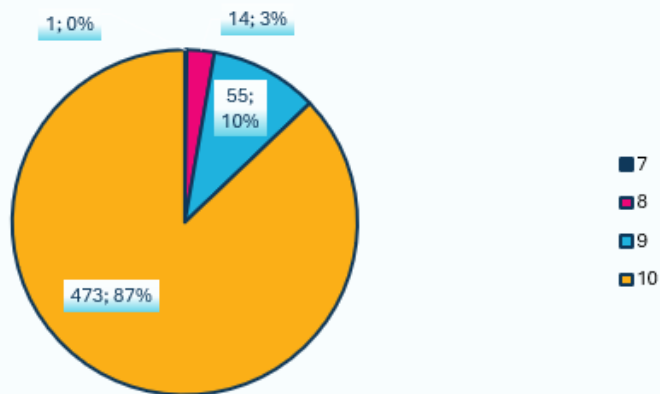
### RESULTADOS POR FACTOR SEGÚN AVANCE A LA FECHA



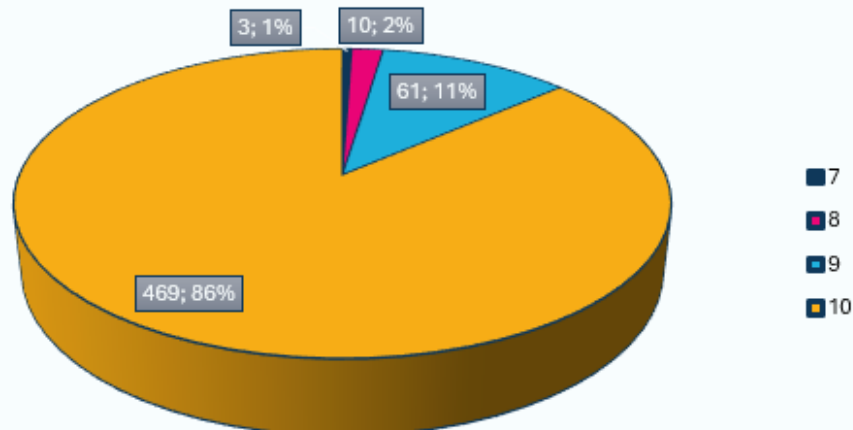
¿Tras terminar esta sesión, sientes que ha aumentado tu conocimiento sobre cómo desarrollar nuevas habilidades que pueden ser aplicadas a tu trabajo?

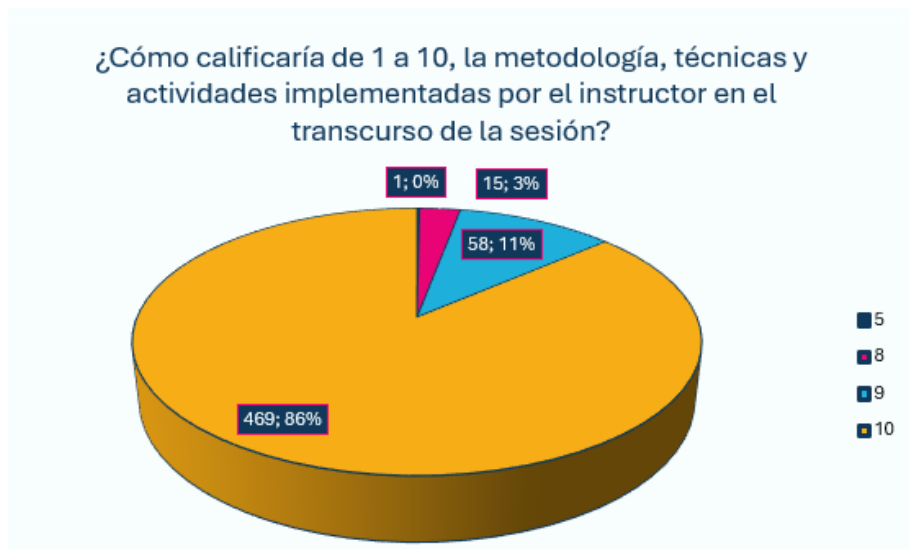


¿Cómo calificaría de 1 a 10 si el instructor contaba con las habilidades necesarias (Comunicación, Empatía, Entusiasmo) para despertar tu interés y motivación en la sesión?



¿Cómo calificaría de 1 a 10 la preparación y conocimiento del instructor respecto al contenido desarrollado?





**Resultado final del factor satisfacción del formador: 86%**

<b>RESULTADO FINAL DEL INDICADOR DE EFICACIA</b>
(76+100+86) /100= <b>87%</b>

**ANALISIS DEL INDICADOR:** Como se puede observar el resultado de los tres factores, arroja un porcentaje del 87% de indicador de eficacia, en lo que va del avance del programa de capacitación “Lideres transformadores”.

Esto denota un alto nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en la consultoría. Importante resaltar que si bien se consideraba como debilidad o amenaza la disponibilidad de los lideres para asistir a las sesiones programadas, se evidencia una buena participación, la cual es signo positivo de compromiso y afinidad al programa, deduciendo que las temáticas planteadas han sido asertivas y alineadas con las oportunidades de desarrollo de competencias de liderazgo.

En lo que respecta al formador, se puede apreciar una buena calificación frente a las tres dimensiones evaluadas, no obstante, al identificar una oportunidad de mejora se observa que se pueden innovar en las actividades, técnicas y metodologías.

Por último, el factor de contribución es uno de los más sobresalientes, prácticamente el 100% de los participantes manifiesta, que después de finalizado cada módulo aprende algo nuevo y ese conocimiento puede aplicarlo en el corto plazo en su vida laboral y personal.



- Cronograma "Líderes Transformadores" (Anexo\_G)



ACTIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planeación	█											
Lanzamiento		█										
Programa LT		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
"Mundo POLI"				█								
Desafío de la autoconciencia				█	█	█	█	█	█	█		
Travesía de la Empatía						█						
Desafío de la Resiliencia							█					
Ascenso a la Inspiración								█				
Travesía de la Innovación									█			
Desafío de la Influencia Sostenible										█		
Cima de la Transformación											█	
Cierre - Certificación											█	

