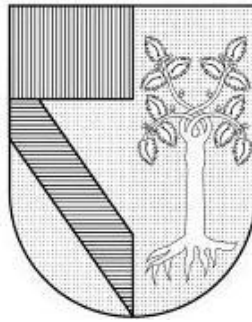


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“COMO INFLUYE EL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”

## INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

*Q U E P R E S E N T A*

**MAYRA GABRIELA GARAY CUELLAR**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO(A) EN CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL CASO:**

Dr. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

# INDICE

---

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
<i>Introducción</i>	<a href="#"><u>2</u></a>
<i>Marco Conceptual</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura Organizacional</li><li>• Dirección de Recursos Humanos</li></ul>	<a href="#"><u>4</u></a>
<i>Descripción de la Problemática</i>	<a href="#"><u>25</u></a>
<i>Alternativa de Solución</i>	<a href="#"><u>36</u></a>
<i>Conclusiones</i>	<a href="#"><u>45</u></a>
<i>Fuentes</i>	<a href="#"><u>47</u></a>

---

## Introducción

Este trabajo es el informe de una actividad profesional que se lleva a cabo en GNP en la Dirección de Recursos Humanos, propiamente en el área de Desarrollo Organizacional, la cual es responsable de asegurar facilitar medios que propicien fu el desarrollo de las personas que la integran. Podemos mencionar las siguientes grandes funciones del área:

- Dar difusión a la visión y misión de la organización, así como asegurar el entendimiento en todos los niveles de los cambios en la empresa.
- Gestionar el conocimiento
- Gestionar la cultura corporativa, facilitar la comprensión y adopción de los valores organizacionales
- Evaluar el Desempeño de los colaboradores
- Medir el clima organizacional
- Facilitar la movilidad
- Implementar mecanismos que nos permitan atraer y retener talento clave a la organización.

Esta lista no es limitativa, ya que estas macro tareas engloban actividades muy particulares que permiten asegurar la misión del área, para ello se valen de herramientas como: juntas de funcionarios, juntas de cascada, fijación de objetivos anuales para todos los niveles de la organización por medio de un documento denominado contrato de desempeño, análisis del resultado del proceso de revisión de talento a través de un documento conocido como roll up el cual permite la toma de decisiones para el alto y bajo desempeño, evaluación de competencias (MAPEL, Modelo de Competencias Clave), medición anual del clima organizacional por medio de la Encuesta de Desempeño Organizacional (OHI), entre muchas otras actividades que nos permiten contribuir al desarrollo del desempeño organizacional. Estas iniciativas se engloban en un modelo que surgió hace más de siete años denominado “Programa de Transformación”.

El presente documento nos describirá el Programa Transformación y cómo su gestión ha impactado en la empresa, analizaré la efectividad del programa tomando los cuenta los resultados de la última encuesta de Desempeño Organizacional (2014), una vez que podamos conocer dichos resultados y el impacto que ha tenido en la organización podré proponer algunas acciones de mejora.

Iniciaré describiendo a Grupo Nacional Provincial (GNP) dando a conocer la misión, visión y valores; conoceremos la estructura organizacional (Direcciones de Primer Nivel), poco a poco aterrizaremos a la Dirección de Recursos Humanos conociendo su estructura, para hacer un alto y conocer a detalle el alcance del Programa de Transformación y como ya mencioné los resultados de su aplicación por medio de la encuesta; finalizando con un análisis de resultado y algunas propuestas de mejora.

# Marco Contextual

## 1. Cultura de la Organización

Grupo Nacional Provincial es una compañía 100% mexicana con más 110 años de experiencia y solidez para garantizar el bienestar familiar, siendo la más grande del mercado mexicano.

### 1.- Historia



Informe de Responsabilidad Social y Empresarial 2014

Forma parte de uno de los conglomerados empresariales más grandes del país: Grupo Bal, que agrupa las instituciones más importantes como Industrias Peñoles, Fresnillo, Bal Holding, Profuturo GNP, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, Palacio de Hierro, Agropecuaria Bal, Técnica Administrativa Bal.

Adicionalmente, como parte de su valor filantrópico proporciona apoyo al Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

**a) Misión:**

Satisfacer las necesidades de protección, de previsión financiera y de servicios de salud de la sociedad mexicana.

**b) Visión**

Lograr ser los mejores en 3 dimensiones (Crecimiento Rentable, Servicio Inigualable e Institución de Vanguardia), con 2 enfoques (personas y negocio) en 3 etapas:

1. Ganar mercado
2. Consolidar liderazgo de mercado
3. Marcar la pauta en la industria

**c) Valores Organizacionales**

Orientados al negocio	Orientados a las personas	Orientados al servicio
✓ Resultados	✓ Integridad	“Entendemos y anticipamos las necesidades de nuestros clientes y canales”
✓ Responsabilidad	✓ Colaboración	
✓ Innovación	✓ Pasión	
	✓ Lealtad	

#### d) Consejo de Administración

El Consejo de Administración de GNP se integra conforme con lo estipulado por la Ley del Mercado de Valores (LMV), así como por la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS) y siguiendo los lineamientos del Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial.

#### e) Estructura Organizacional

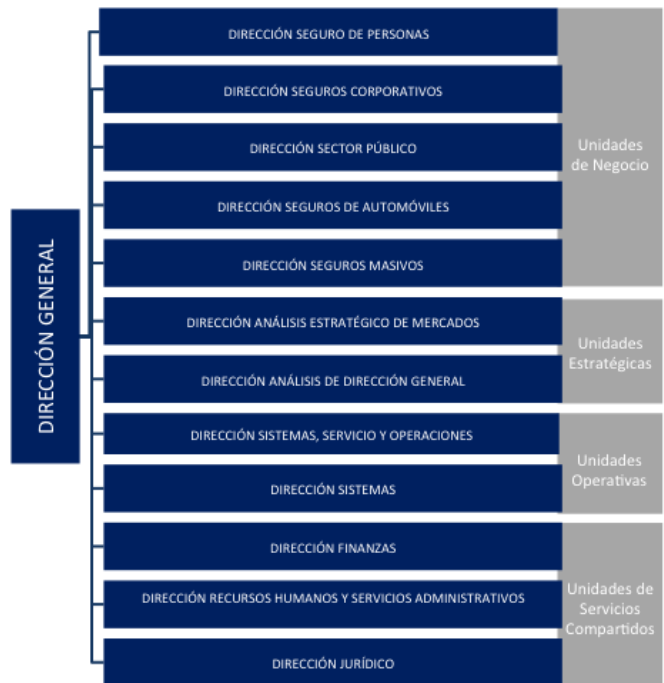
La organización cuenta se divide cuatro grandes unidades:

- **Unidades de negocio.** También conocidas como las áreas de ventas, se incluye ventas a personas, empresas, gobierno.
- **Unidades estratégicas:** En estas áreas se lleva a cabo estudios de investigación de mercado, análisis de la competencia para poder ofrecer servicios financieros a la sociedad mexicana que permitan a GNP ser empresa líder en el mercado. También en esta unidad de negocio se regulan los costos y adquisiciones de la empresa, se llevan a cabo análisis detalles de todos los gastos que se generan y cómo estos deben ser controlados.
- **Unidades operativas:** Se encuentran las áreas que dan servicio al cliente final, aquí se lleva a cabo el momento de verdad ya que al ser una empresa de servicio

la buena imagen y atención que se dé es lo que le da la personalidad a GNP. Áreas de trabajo que atienden los 365 días del año las 24 horas.

- **Unidades de servicios compartidos:** Mejor conocidas como áreas staff son responsables de garantizar el servicio y soporte a los colaboradores de GNP.

## 2.- Estructura Organizacional



Informe de Responsabilidad Social y Empresarial 2014

La estructura organizacional de GNP se distingue por ser muy jerárquica:

*I. Nivel Ejecutivo:*

- Dirección General
- Directores de Primer Nivel
- Directores de Segundo Nivel
- Subdirectores ( pueden ser 3° y 4° Nivel)

*II. Mandos Medios:*

- Gerentes

*III. Operación:*

- Jefes de Departamento (supervisores / coordinadores)
- Analistas

Como podemos darnos cuenta esta estructura organizacional provoca que la toma de decisiones sea muy centralizada, existe un Comité de Gestión donde se evalúan las iniciativas de las diferentes Direcciones. Sin embargo al formar parte de un conglomerado de empresas, existe el Comité de Consejo (Bal), el cual tiene una importancia relevante en las decisiones de la organización.

Esta forma de operar puede dar la impresión de que la toma de decisiones puede llegar a ser un tanto lenta, sin embargo no podemos perder de vista que la empresa ha sobrevivido a diferentes crisis, la apertura del mercado (nuevas aseguradoras globales) y a pesar de esto, continúa siendo una empresa con capital 100% mexicano

**f) Fuerza de Ventas**

### 3.- Oficinas de GNP



Fuentes: GNP Informe de Responsabilidad Social y Empresarial 2014

Los agentes de seguros son el principal canal de distribución de GNP para los seguros personales de vida, gastos médicos y autos.

Esta fuerza productora es la encargada de prospectar clientes, detectar sus necesidades y armar un programa de protección y previsión financiera a la medida de cada familia mexicana. Representa el primer contacto con los clientes. Entre sus principales responsabilidades está la selección de los programas adecuados, el llenado de la solicitud, el apoyo en la suscripción, la

entrega de la póliza, la cobranza, la asesoría y el servicio post venta.

La fuerza productora está conformada por más de 6,300 agentes distribuidos en toda la República Mexicana, con presencia en las 50 ciudades más importantes del país.

Están organizados en 114 células independientes que se denominan Direcciones de Agencia.

## g) Productos y Servicios

GNP tiene el compromiso de respaldar las necesidades de protección de salud y prevención financiera de las familias mexicanas. Por ello se innova continuamente, para fortalecer los esquemas de productos y servicios que ofrecemos.

Los segmentos de mercado en los que participa son: Seguros de Vida, Seguros de Automóviles, Seguros de Gastos Médicos Mayores, Seguro de Daños y Seguros Básicos

### 3.- Productos y Servicios

			
<b>Seguros de Vida</b> Brindamos un respaldo económico y ofrecemos esquemas de ahorro.	<b>Seguros de Automóviles</b> Ofrecemos desde un seguro individual personalizado hasta paquetes empresariales.	<b>Seguros de Gastos Médicos Mayores</b> Red de médicos y hospitales.	<b>Seguros de Daños</b> Coberturas para proteger el patrimonio.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Protección</li><li>• Ahorro</li><li>• Protección y ahorro</li><li>• Educación</li><li>• Retiro</li><li>• Seguros para empresas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auto Único</li><li>• Auto Más</li><li>• Fronterizos</li><li>• Legalizados</li><li>• Turistas</li><li>• Flotillas</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas (grandes, medianas y pequeñas)</li><li>• Familiares</li><li>• Sector gobierno</li><li>• Otras (aviación, marítimas, transporte entre otras)</li></ul>
<b>Línea Accesible</b> Productos de bajo costo.			<ul style="list-style-type: none"><li>• Vida individual</li><li>• Gastos médicos</li><li>• Automóviles</li></ul>

Fuente: Informe de Responsabilidad Social y Empresarial 2014

## h) Certificaciones, Premios y Reconocimientos

- ✓ ISO 9001

En julio de 2013 GNP obtuvo la certificación en ISO 9001:2008 del sistema de gestión de la calidad. Es un reconocimiento que refiere las mejores prácticas en la gestión de los procesos de negocio. Esta situación coloca a GNP dentro del selecto Club Internacional ISO 9001, siendo la única institución del sector asegurador que cuenta con un reconocimiento de esta magnitud.

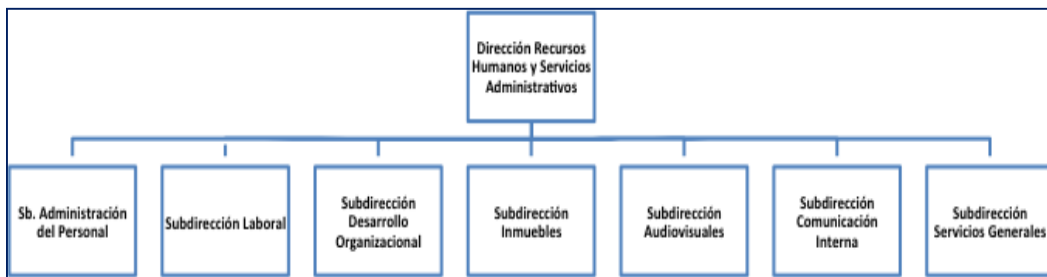
✓ EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Durante 2013 GNP cumplió una década de ser distinguida como Empresa Socialmente Responsable (ESR) por parte de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

## **2. Dirección de Recursos Humanos**

En la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Administrativos a la cabeza se encuentra el Director quien reporta a la Dirección General, en la estructura de GNP se denomina como Director de Primer Nivel también o también conocido como N-1.

### Organigrama Recursos Humanos



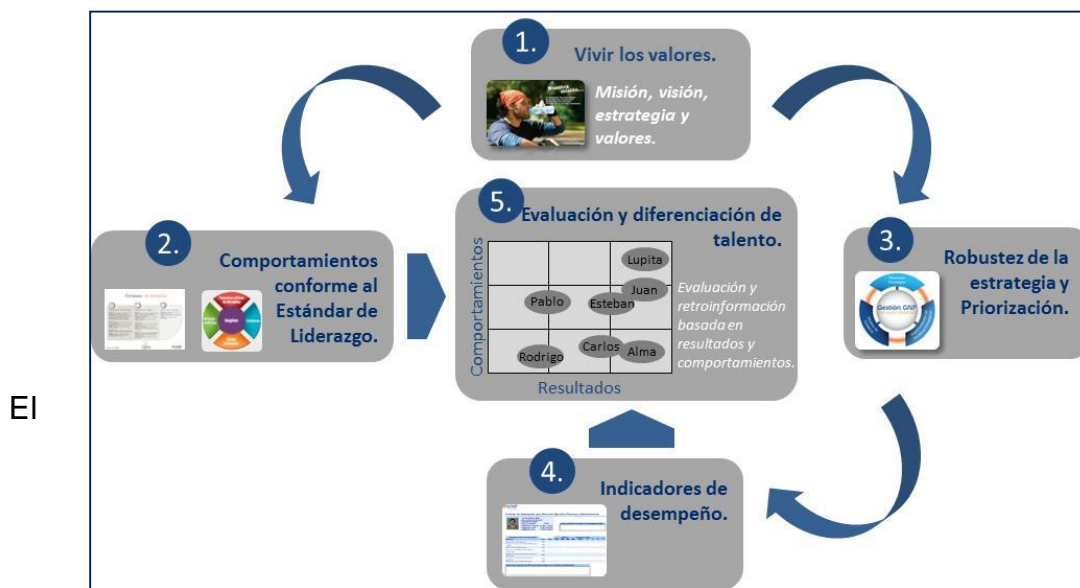
La Dirección se integra por siete subdirecciones las cuales describiré brevemente:

- 1) Administración de Personal: En esta área se encuentran las Gerencias de Compensaciones, Beneficios y Nóminas. Sus responsabilidades son: gestión de la nómina de todas las empresas (GNP y filiales), altas y bajas de personal, relación con el seguro social, asegurar la equidad y competitividad en la compensación.
- 2) Laboral: Se integra por las gerencias de relaciones laborales, seguridad e higiene. Entre sus funciones destaca la relación con el sindicato y asegurar la seguridad en materia laboral, física de todos los colaboradores de la empresa.
- 3) Inmuebles: Responsable de la administración de espacios físicos
- 4) Audiovisuales: Da soporte a todos los eventos de la organización en materia de audio y video.
- 5) Comunicación Interna: Responsable de asegurar el la difusión de los mensajes institucionales, garantizar que los medios de comunicación se encuentren en actualizados.

- 6) Servicios Generales: Garantizar que todos los servicios funcionen adecuadamente: mensajerías, autos utilitarios, papelería, limpieza, entre otras.
- 7) Desarrollo Organizacional: En esta área es responsable del desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, por medio de iniciativas como puede ser planes de capacitación, programas de reconocimiento, creación de programas institucionales, revisión de talento y medición del clima laboral. Una de las principales responsabilidades de esta subdirección es asegurar el buen funcionamiento y mejoras al Programa de Transformación.

### a) Programa de Transformación

Hace más de 8 años se creó el Programa de Transformación, el cual se integra de cinco frentes interconectados para poder alcanzar el objetivo del mismo *“Crear una cultura del desempeño distintiva en GNP que le permitirá una ejecución de mejor*



programa se compone por 5 frentes que a continuación se describe.

#### FRENTE 1: VIVIR LOS VALORES

1.

### Vivir los valores.



Misión, visión,  
estrategia y  
valores.

### ¿Qué busca?

Que todos los colaboradores, entiendan, comprendan, compartan y se sientan personalmente vinculados con la 'Filosofía GNP': hacia dónde se dirige, por qué, y qué significa para cada uno de ellos el contribuir a los objetivos

de la Visión.

### ¿Cómo lograrlo?

- ✓ En 2014 se llevó a cabo el lanzamiento de la Visión 2019 a todos los niveles.
- ✓ Asegurar la difusión y comprensión de la Visión 21029, a través de sesiones de a nivel nacional.
- ✓ Estrategia de comunicación para fuerza productora y públicos externos.
- ✓ Comunicación constante y reforzamiento por diversos medios.

*FRENTE 2: COMPORTAMIENTOS CONFORME AL ESTÁNDAR DE LIDERAZGO*



### ¿Qué busca?

Un cambio substancial en el comportamiento del liderazgo en la organización y la infraestructura que refuerce los comportamientos deseados y soporte el desarrollo continuo de las personas.

### ¿Cómo lograrlo?

- ✓ Programa Líderes de Transformación.
- ✓ Grupos de contacto que incluyen a todos los gerentes y funcionarios.
- ✓ Talleres de Transformación Personal para funcionarios, gerentes y jefes de departamento.
- ✓ Programa de “Team Coaching” para consolidación de equipos de alto impacto.

## *FRENTE 3: ROBUSTEZ DE LA ESTRATEGIA Y PRIORIZACIÓN*

El modelo de Gestión GNP se compone de tres elementos fundamentales que permiten eficientar la toma de decisiones:

1. Función de Estrategia.
2. Implementación de Iniciativas Estratégicas.
3. Modelo de Gobierno.



## *FRENTE 4: INDICADORES DE DESEMPEÑO*

## ¿Qué busca?



consecuencia.

Que todos los colaboradores entiendan los resultados que se esperan de cada uno de ellos y sobre los cuáles se deben rendir cuentas, cuál es el facultamiento para tomar las decisiones necesarias para actuar en

## ¿Cómo lograrlo?

- ✓ Todos los funcionarios, gerentes y jefes de departamento cuentan con contratos de desempeño alineados.
- ✓ Transparencia en rendición de cuentas.
- ✓ Claridad en la definición de roles/expectativas.

## *FRENTE 5: EVALUACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DEL TALENTO*



## ¿Qué busca?

Asegurar que el desempeño, sea medido por los resultados de negocio y el apego al Estándar de Liderazgo y tenga una relación justa con las recompensas y consecuencias. El frente 5 “Recompensas y Consecuencias” tiene como eje central el proceso de Revisión de talento, el cual se realiza a través de una metodología grupal y consensuada, en la que se vincula el desempeño y el comportamiento con el reconocimiento.

Ningún frente es más importante, todos se encuentran estrechamente relacionados, sin embargo el frente 5 es el que convive el enfoque a las personas y el enfoque al

negocio, ya que la evaluación de desempeño se basa el 50% en el alcance de objetivos y el otro 50% en cómo alcanzamos esos objetivos.

El Programa de Desempeño además de buscar una cultura distintiva de desempeño, busca que exista una sincronía entre las personas y el negocio, GNP no busca equipos de alto rendimiento ya que únicamente estaría buscando el resultado “el número”, lo que GNP busca y quiere formar son equipos de alto impacto que puedan trascender no sólo como profesionales sino también como personas, como líderes que puedan inspirar y motivar al cambio.

## **b) Encuesta de Desempeño Organizacional**

He descrito de qué se trata el Programa de Transformación, para conocer su efectividad es importante medir el impacto de cada uno de sus frentes en el desempeño de la organización.

Una de las herramientas que permite medir el buen funcionamiento del programa o bien es necesario implementar algunos cambios es la Encuesta de Desempeño Organizacional (OHI / Índice de Salud Organizacional), esta herramienta permite a los líderes de la organización identificar áreas de oportunidad de la salud organizacional, ayuda a definir prácticas de gestión y dar prioridad a las áreas clave de mejora, permite desarrollar intervenciones y definir planes de trabajo.

El llevar a cabo encuestas para conocer el clima en la organización no es únicamente para conocer si los empleados son felices o se encuentran en “el mejor lugar para trabajar” es una poderosa herramienta que dirige a las empresas a implementar cambios en su operación, en la importancia de innovar, de tener contacto con la industria y el mundo.

La Encuesta de Desempeño que utiliza GNP es desarrollada por el despacho de Mckinsey, firma con la que GNP ha desarrollado e implementado importantes proyectos organizacionales. Scott Keller Scott quien dirige la oficina de Mckinsey y lidera la práctica de cambio transformacional de la firma considera que el mejor invento de la historia no es la rueda, sino la organización. Sin embargo, menos del 30% de los programas de cambio tienen éxito (John Kotter, Liderando el cambio, 1996).

El desempeño sólo no basta “los líderes de las empresas con éxito y que perduran invierten no solo en iniciativas relativas a los resultados y al corto plazo, sino en otra serie de cosas que no suponen un beneficio inmediato ni ofrecen ninguna garantía absoluta de que posteriormente funcionarán”. Desempeño + Salud. “La salud es la

capacidad de la organización para alinearse, operar y renovarse más deprisa que sus competidores, con el fin de poder mantener resultados excelentes a lo largo del tiempo”

La Encuesta de Desempeño Organizacional (OHI por sus siglas en inglés) se integra por 9 componentes agrupados en 3 dimensiones:

## **I. Alineación**

1. Dirección: comunica una visión clara y convincente de su dirección, articula estrategias para lograr el éxito e involucra las personas.
2. Liderazgo: utiliza estilos eficaces de liderazgo para inspirar las acciones de los empleados e impulsar un mejor desempeño.
3. Entorno y Valores: cultiva un conjunto claro y consistente de valores y estándares de trabajo que promuevan una conducta eficaz en el ambiente organizacional.

## **II. Ejecución**

4. Rendición de Cuentas: los colaboradores comprenden lo que se espera de ellos, poseen autoridad suficiente y se sienten responsables por los resultados

5. Capacidades: asegura que los talentos y habilidades internas sean suficientes para apoyar la estrategia de la compañía y crear una ventaja competitiva.
6. Motivación: desarrolla fidelidad y entusiasmo de los empleados e inspira a la gente a realizar esfuerzo extraordinario.
7. Coordinación y Control: mide consistentemente , administra el negocio y el riesgo, abordando problemas cuando ellos surgen

### **III. Renovación**

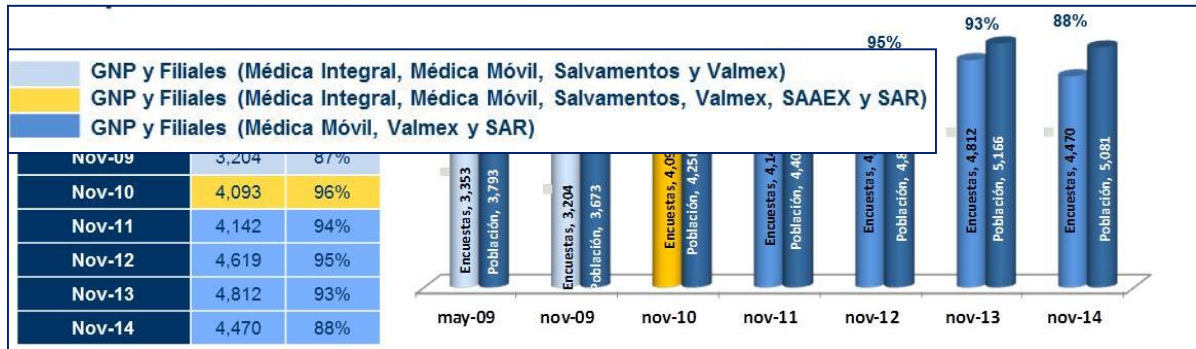
8. Orientación Externa: tiene interacciones constantes con los clientes, proveedores, socios y otros grupos externos para impulsar el valor.
9. Innovación: genera un flujo de ideas y cambio que puede sostenerla, sobrevivir y crecer en el tiempo.

### **Resultados de la Encuesta de Desempeño 2014**

En 2014 GNP aplicó por octavo año consecutivo la encuesta de desempeño, la cual está dirigida para GNP y sus empresas filiales (Médica Móvil, Valmex, SAR y AVM).

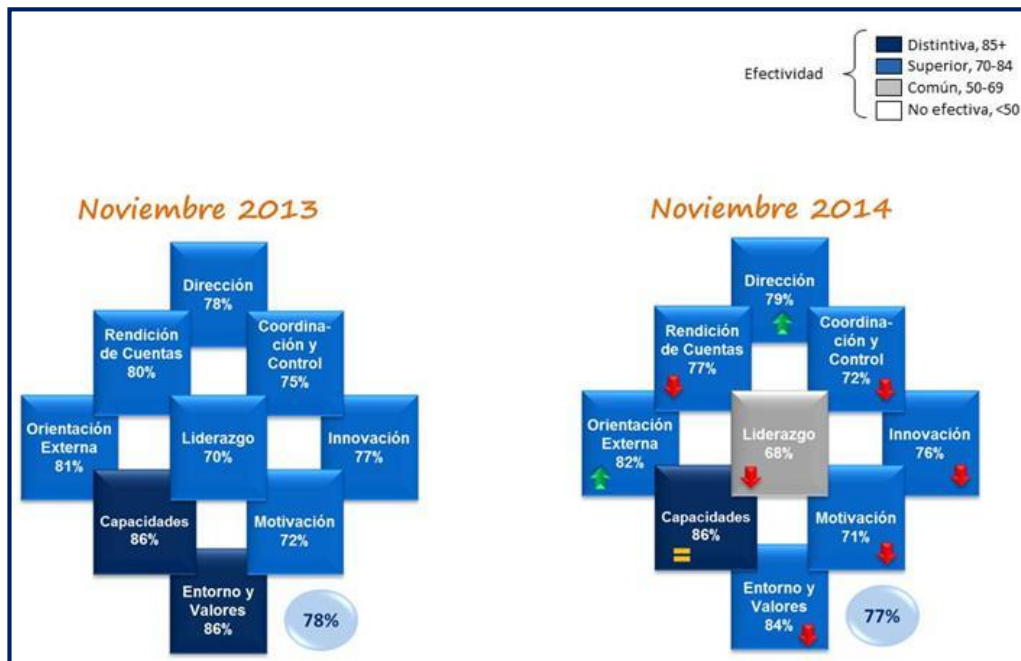
Tuvimos una participación del 88% (5,801 colaboradores), con un resultado global del **77% vs 78% del 2013**.

Total de Participación GNP y Filiales (Se incluye el periodo 2009 -2014)



Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014

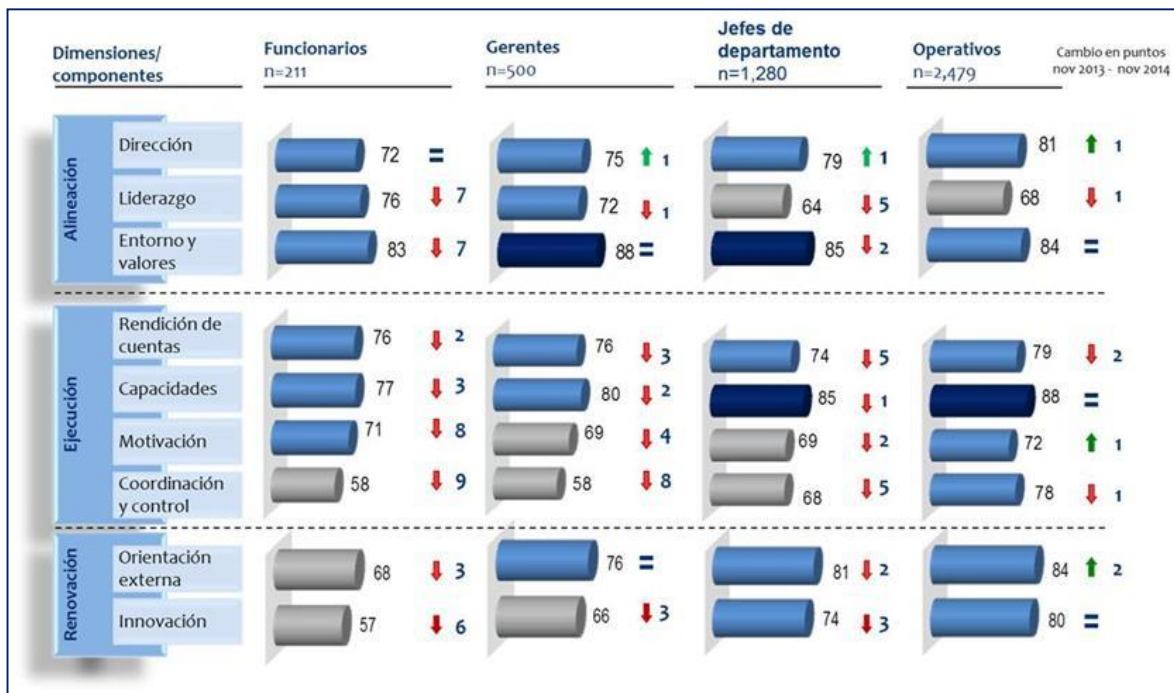
Comparativo resultados generales GNP y filiales



Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014

- De los nueve componentes con relación al 2013 seis presentaron una baja en sus resultados, dos subieron y uno se mantiene.
- Liderazgo mantiene una tendencia a la baja en los últimos años

## COMPARATIVO DE RESULTADOS POR NIVEL ORGANIZACIONAL GNP Y FILIALES



Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014

### Principales Hallazgos

- ✓ Los resultados de GNP se mantienen en el top cuartil, este resultado ubica a la empresa en categoría de distintivo con resultados superiores en comparación con empresas del sector a nivel global y de las distintas empresas participantes de México.
- ✓ Siete de los nueve componentes se encuentran en el top cuartil de efectividad.
- ✓ Motivación se ubica en el segundo cuartil y el componente de Liderazgo en el tercero.
- ✓ Los componentes de Liderazgo y Rendición de Cuentas han presentado un decremento significativo desde 2011.
- ✓ Funcionarios y Gerentes presentan bajas en más de cinco componentes

- ✓ Siete de los nueve componentes se encuentran en el top cuartil de efectividad, Motivación se ubica en el segundo cuartil y el componente de Liderazgo en el tercer.
- ✓ Los componentes de Liderazgo, Rendición de Cuentas y Coordinación y Control han presentado un decremento significativo desde 2011.
- ✓ Funcionarios y Gerentes presentan bajas en más de cinco componentes.

Como podemos darnos cuenta la encuesta de Salud Organizacional es una herramienta que permite a GNP identificar aquellas áreas de oportunidad generales a nivel organización y de manera más aterrizada por nivel jerárquico, además de los resultados generales, la encuesta proporciona resultados por cada una de las áreas de la organización, por lo que esto facilita el realizar intervenciones en Desarrollo Organizacional por cada área, atendiendo necesidades particulares.

## DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En los apartados anteriores al describir la empresa y sus prácticas organizacionales, pudiera llegar a parecer que el funcionamiento es el adecuado... si bien GNP se distingue por tener prácticas y programas muy robustos, los resultados de la encuesta nos indica que “algo pasa” ya que sus resultados de desempeño organizacional han caído en los últimos años.

De acuerdo a los resultados y a primera vista el elemento que más preocupa en la organización es el Liderazgo ya que en los últimos años ha presentado caídas, lo que obliga a tomar acciones de manera inmediata. Si revisamos la forma en que se presentan los resultados en la encuesta, podemos observar que en el diamante al centro se encuentra el Liderazgo, por lo es fácil identificar la relación que existe con los demás ya que se encuentra presente en las tres dimensiones: Alineación, Renovación y Ejecución.

Además de la influencia que tiene el Liderazgo en los resultados de la encuesta vale la pena entender de qué manera este influye en los resultados del negocio y cómo influye en el buen o mal desempeño de las personas.

En literatura encontraremos cualquier cantidad de definiciones de Liderazgo incluso cada uno de nosotros puede tener la propia. Liderazgo se puede definir como: “el arte de lograr que alguien haga lo que uno quiere porque esa persona quiere” (Dwight D. Eisenhower), otra definición nos dice que Liderazgo es “el uso del poder para influir en los pensamientos y las actividades de otras personas” (Abraham Zleznik).

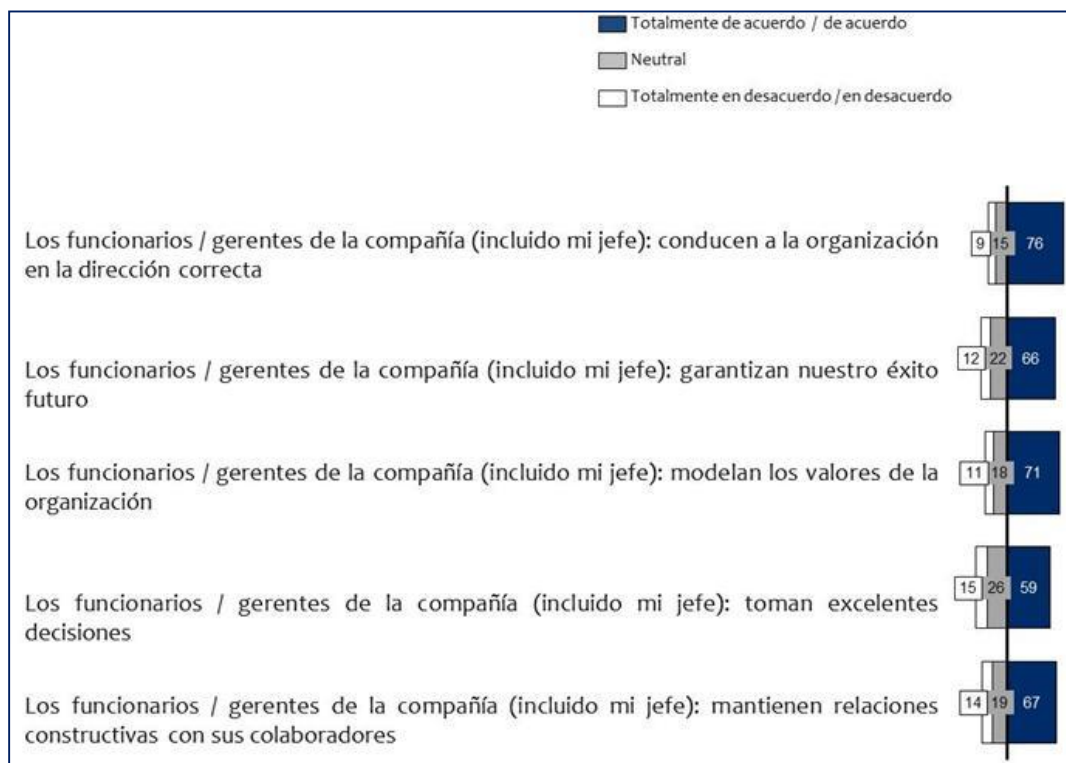
La palabra líder tiene múltiples acepciones como ya he mencionado, vale la pena revisar algunas otras definiciones:

- a) Etimológica: palabra sajona que proviene del verbo “to lead: guiar, dirigir”. De aquí se deriva “leader”, el que dirige”, y leadership.
- b) En una organización: Es la persona más influyente en los procesos de una empresa para conseguir los mejores resultados, mediante el servicio o productos que ofrece.
- c) Desde el punto de vista humano: es una persona que convence y motiva, guía y dirige. No se trata de manipulación, coacción física o moral.

Ninguna definición es mejor que otra desde mi punto de vista, simplemente son conceptos que se pueden aplicar dependiendo el entorno. En el caso de GNP podemos tomar la acepción de que líder es el que convence, el que hace que las cosas sucedan, el que se encuentra a la cabeza del equipo; por lo que su buen o mal actuar, dirigir impacta en los resultados de negocio.

A continuación revisaremos los resultados de las preguntas que conforman la evaluación del componente de Liderazgo en la Encuesta de Desempeño Organizacional para poder tener mayor claridad.

### Resultados del Componente de Liderazgo



Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014

#### Principales Hallazgos:

- El 41% de los colaboradores piensan que sus jefes no toman las mejores decisiones.
- El 34% consideran que los jefes no garantizan el éxito futuro

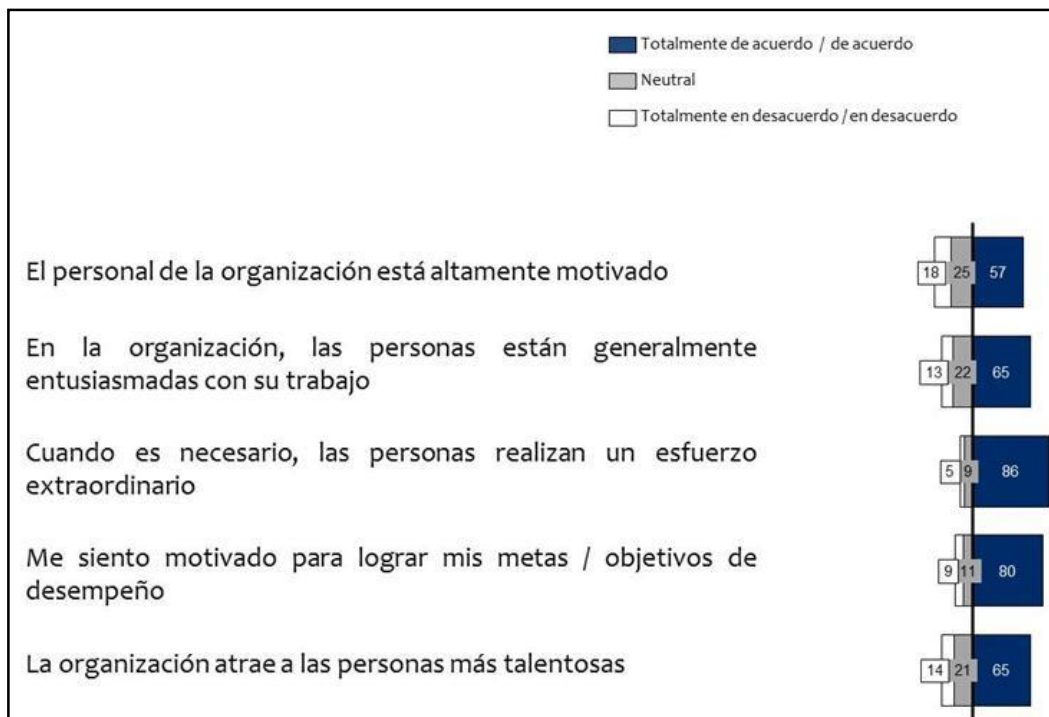
- El 33% creen que los sus jefes inmediatos no garantizan relaciones constructivas con sus colaboradores.

Esto nos hallazgos nos muestran que aunque existe una buena dirección y un apego a los valores de la organización existe un sentimiento de poca confianza en las personas que dirigen a los grupos en la empresas.

Estas reflexiones me llevan a pensar en la caída que presenta el componente de **motivación** (71% vs 72% en 2013), el cual se de acuerdo a la encuesta de desempeño organizacional se describe como: “desarrolla fidelidad y entusiasmo de los empleados e inspira a la gente a realizar esfuerzo extraordinario.”

Para tener mayor detalle sobre el componente de Motivación presento los resultados de las preguntas de dicho componente:

### Resultados del Componente de Motivación



Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014

Si bien 3 de las 5 preguntas nos muestran que los colaboradores se encuentran entusiasmado por su trabajo, comprometidos para lograr las metas e indican que realizan esfuerzos importantes cuando la situación lo requiere.

- El 43% de los colaboradores no se sienten motivados
- El 35% piensan que la organización no atrae a las mejores personas.

Considero que es importante aclarar el término de **motivación** y cuál es la relación con el **liderazgo**. La motivación la podemos entender como aquello que incita al hombre a iniciar una acción determinada y a continuarla con interés y diligencia. Comprender las razones que explican la conducta de una persona.

Víctor Frankl, en La búsqueda de sentido, describe la vida humana en un campo de concentración durante la Segunda Guerra Mundial. Calculó que de 28 prisioneros, solo uno lograba sobrevivir a los horrores y torturas del holocausto. No eran los más sano, nutridos e inteligentes los que sobrevivían, sino los que tenían una poderosa razón para vivir, algo importante que realizar en el futuro. En sus caso, ésta fue la de volver a ver a su esposa. “La fuerza más poderosa está en nosotros mismos y no en el exterior” (Victor Frankl).

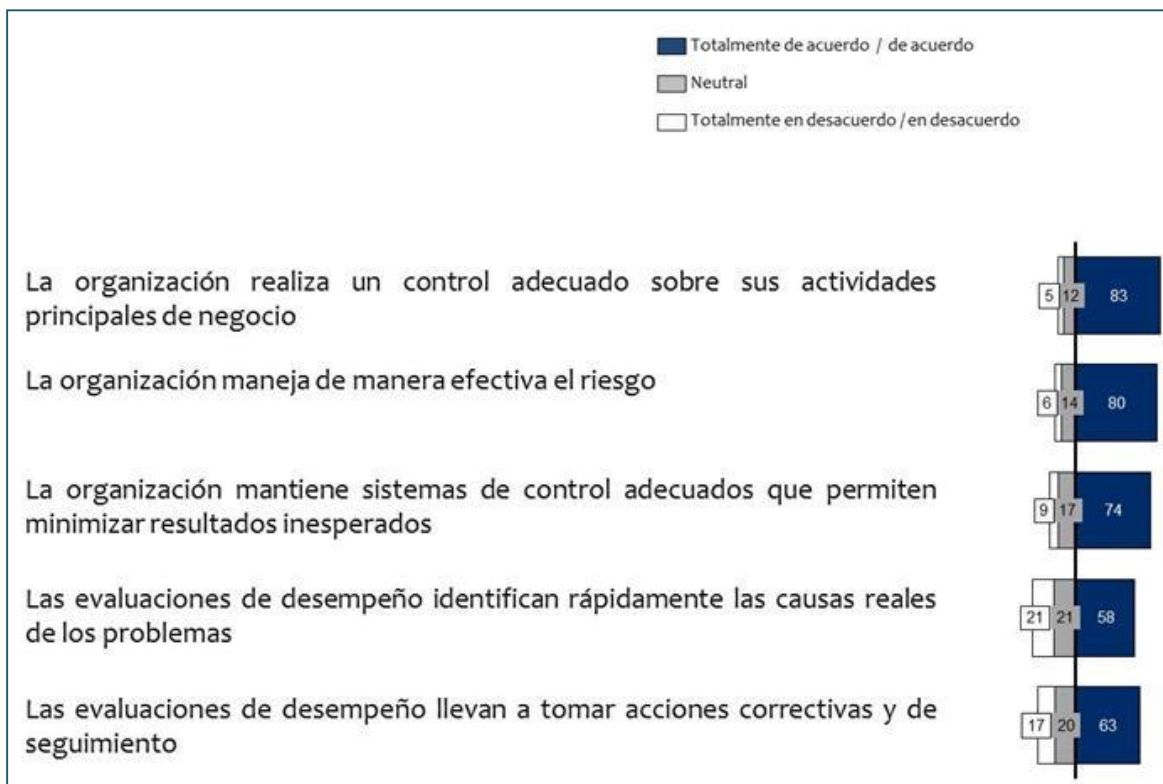
Entonces la pregunta que me viene a la cabeza es qué tiene que ver el líder en que los colaboradores se sientan motivados, si la motivación es algo interno y cada persona tiene diferentes motivadores (o sueños). Puedo inferir que una de los principales funciones de un líder es poder mover a la gente, mediante la confianza, el respeto, el escuchar, el entusiasmo, predicar con el ejemplo, ser congruente en el decir y hacer. El líder ayuda a la gente a dar lo mejor de sí. Es entonces el arte de la motivación el motor fundamental para poner en movimiento a los otros.

Una vez que revisamos los resultados de la evaluación del componente de motivación y describimos el término y la relación con el liderazgo, podemos afirmar que existe una estrecha relación entre ambos componentes, lo que me ayuda a concluir que los jefes se están olvidando de la parte humana, es decir conocer a su equipo de trabajo, identificar qué es lo que lo motiva, están dejando de lado el enfoque a las personas que la visión de GNP nos señala y únicamente se están preocupando por los resultados. Y si queremos ser aun más crítico no podemos dejar de mencionar que los cambios organizacionales que se han presentado en niveles Directivos, las posiciones vacantes han sido cubiertas principalmente con gente reclutada externamente, dando el sentimiento de que no se toma en cuenta el talento interno para posiciones de ese nivel, lo que puede llegar a que los colaboradores muestren falta de credibilidad en sus líderes y en el enfoque de GNP a las personas.

Los siguientes componentes más bajos en la encuesta y que también presentaron una disminución en sus resultados es **Control y Coordinación** (72% vs 74% en 2013) y **Rendición de Cuentas** (77% vs 80% en 2013).

Coordinación y control mide consistentemente, administra el negocio y el riesgo, abordando problemas cuando ellos surgen.

## Resultados del Componente de Coordinación y Control



Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014

### Principales Hallazgos:

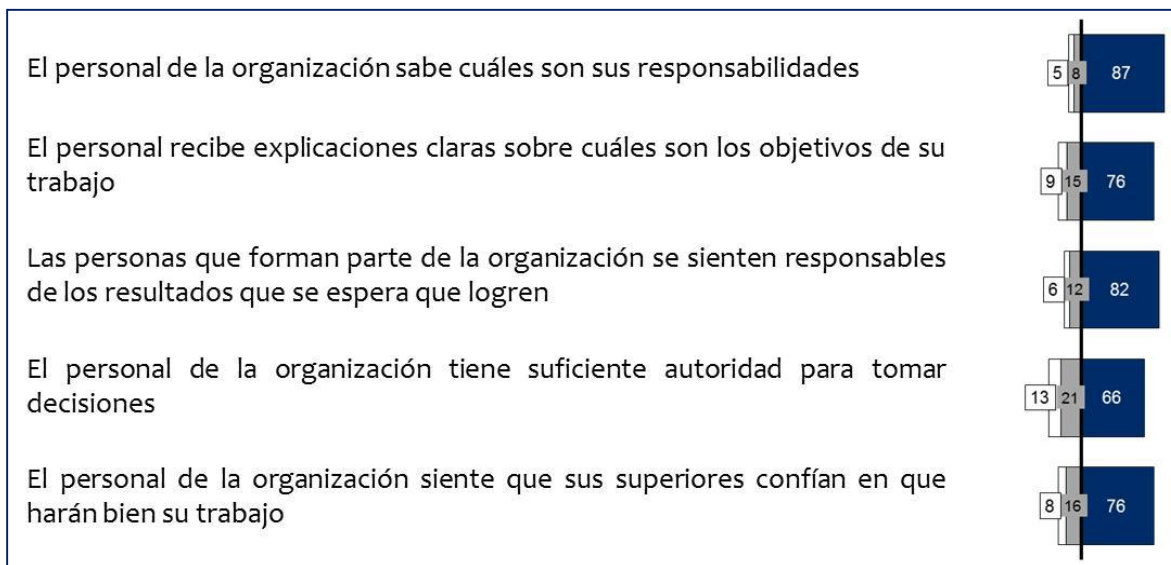
- El 42% de los colaboradores opinan que las evaluaciones de desempeño no identifican rápidamente las causas reales de los problemas.
- El 37% opina que las evaluaciones de desempeño no llevan a tomar acciones correctivas y de seguimiento.

Como se ha mencionado otro componente que ha sido afectado en sus resultados es Rendición de cuentas, el cual identifica si los colaboradores comprenden lo que se

espera de ellos, poseen autoridad suficiente y se ven responsables por los resultados, Si bien no es un resultado crítico lo que nos llama la atención es que el 33% de los colaboradores piensan que no tienen suficiente autoridad para tomar decisiones.

### Resultados del Componente de Rendición de Cuentas

Fuente: Encuesta de Desempeño Organizacional GNP 2014



Los resultados de ambos componentes los podemos relacionar con el frente 4 y frente 5 del Programa de Transformación e identificar si la metodología de fijación de objetivos y revisión de talento continua vigente después de algunos años. Los resultados de la encuesta indican que es importante implementar mejoras a estos procesos, ya que aunque los resultados no son críticos, las caídas que ha presentados nos indican que es necesario revisar la metodología de ambos procesos.

Cabe aclarar que tanto el proceso de fijación de objetivos como el de evaluación del desempeño de ninguna manera deben ser identificados como un tema exclusivo de Recursos Humanos, en el que el resto de la organización no es responsable. Esto no puede suceder es importante recalcar que es responsabilidad de todos los líderes de

la organización asegurar que cada colaborador conozca lo que se espera de ellos durante el año y no solo eso, es indispensable dar seguimiento durante el año del cumplimiento de objetivos anuales y facilitar su alcance.

Recursos Humanos es un facilitador y estos procesos de ninguna manera se deben llevar a cabo solo “por cumplir con el papel / proceso / tarea” es importantísimo trabajar en corresponsabilidad. En su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Martha Alles nos dice que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento adecuado del Capital Humano.

La evaluación debe ser un puente entre el líder y sus colaboradores de mutua comprensión y diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno de ellos y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Las personas necesitan y esperan la retroalimentación, para conocer cómo hacen la tarea y saber si deben modificar su comportamiento.

En este sentido GNP cuenta con una robusta metodología para llevar a cabo el proceso anual de Revisión de Talento, que va muy de la mano con los comentarios de la Martha Alles.

El Proceso de Revisión de Talento en GNP tiene como base siete principios rectores:

- 1.- Asegurar que el desempeño, se encuentre medido por los resultados del negocio y el apego al Estándar de Liderazgo, tiene una relación justa con el reconocimiento y las consecuencias.
- 2.- Diferenciar el talento de GNP a través de una evaluación institucional con criterios transparentes y bajo un proceso objetivo.
- 3.- Dar a cada colaborador retroinformación clara y accionable a partir de la cual pueda generar un plan para enfocar sus talentos en la mejora de desempeño y tomar responsabilidad de solventar las habilidades a desarrollar.
- 4.- Lograr el compromiso del grupo de Directores con el desarrollo de talento en los distintos niveles de la organización con la co-responsabilidad del supervisor directo de cada individuo.
- 5.- Generar visibilidad sobre el talento de la compañía para desplegarlo en las áreas donde puede hacer una mayor contribución y robustecer los planes de sucesión
- 6.- Renovar el talento de la organización generando una trayectoria de mejora continua para contar con capacidades sin paralelo en la industria.
- 7.- Reforzar el cambio cultural orientado al desempeño

Sin embargo y dado que el contexto de GNP ha cambiado es necesario identificar si los mecanismos de diseño siguen reforzando los principios establecidos.

Hoy en día GNP emplea un mecanismo de curva forzada para diferenciar talento, sin embargo en el momento de los resultados finales, los responsables de ejecutar el proceso permiten que se den un gran número de excepciones, es decir asignar una calificación diferente a la establecida durante el comité de revisión de talento. Lo que ocasiona un sentimiento de injusticia y poca credibilidad al proceso.

Estoy de acuerdo en que tal vez la curva forzada no es el mejor mecanismo para definir el alto o bajo desempeño, ha funcionado por algunos años pero considero que es momento de renovar este mecanismo. Además el hecho de que se puedan presentar “apelaciones” las cuáles son gestinadas por Recursos Humanos y validadas por el Director General, me lleva a pensar que el Liderazgo controlador, y autoritario viene desde la cabeza de la organización. Lo que como ya mencioné trae como consecuencia un descontento generalizado y con ello la poco o nula credibilidad en el proceso, y con ello una grave consecuencia que es la fuga de talento.

Una vez que hemos revisado los resultados de la Encuesta de Desempeño Organizacional, identificando los componentes con los resultados más bajos o que han presentado alguna disminución. Podemos señalar que es urgente y necesario trabajar con el componente de Liderazgo, ya que está impactando en el desempeño organizacional.

Los resultados que hemos compartido nos permiten darnos cuenta de que en GNP los líderes utilizan un estilo Directivo, lo cual nos podría indicar que el tipo de liderazgo que existe en la organización es “autocrático”, el cual se puede describir como aquel estilo en el que los líderes hacen hincapié en la jerarquía y la presión de gestión para hacer las cosas, dando poca oportunidad a sus colaboradores de tomar decisiones.

## ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Con la finalidad de cambiar la mentalidad de líderes y mejora su estilo, la empresa debe asegurarse de que los jefes conozcan y utilicen diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que se presente, lo que podríamos definir como **Liderazgo Situacional**.

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los colaboradores.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

Dentro del ámbito de la Psicología del trabajo y de los recursos humanos, Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la tarea exitosamente. El análisis de esta situación va a depender principalmente de la madurez de los empleados.

Hersey y Blanchard definen a la madurez no como edad o estabilidad emocional, sino que para ellos la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a aceptar responsabilidades.

Los tipos de comportamiento de un líder son dos:

- Directivo: centrado en el desarrollo de la tarea. El líder define las funciones y tareas; señala qué, cuándo y cómo realizarlas y controla los resultados.
- Apoyo: centrado en el desarrollo del grupo. El líder fomenta la participación y da cohesión; apoya y motiva a los miembros del grupo.

El líder puede emplear ambos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

- Control: alto nivel de comportamiento directivo y bajo de apoyo. Los líderes definen los roles y tareas y toman las decisiones.
- Supervisión: alto nivel de comportamiento directivo pero pide ideas y sugerencias al equipo y reconoce los avances y mejoras.
- Asesoramiento: alto nivel de comportamiento de apoyo y bajo de directivo. El líder y el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta.
- Delegación: bajos niveles en ambos comportamientos. La presencia del líder disminuye y la responsabilidad es plenamente del equipo.

Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de desarrollo o a las distintas situaciones por las que tendrá que pasar un equipo de trabajo hasta realizar la tarea.

Hersey y Blanchard definen cuatro niveles por los que pasa el equipo:

- E1: el líder controla. Baja competencia/ bajo compromiso: falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla.

- E2: el líder supervisa. Alguna competencia/ bajo compromiso: el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea.
- E3: el líder asesora. Alta competencia/ compromiso variable: el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza para hacerlo solo o motivación para hacerlo rápido y bien.
- E4: el líder delega. Alta competencia/ alto compromiso: tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos.

Siguiendo a los autores comentados no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, es un arte que las cabezas del equipo deben aprender a utilizar tomando en cuenta factores como: la persona, el nivel del equipo y yo sumaría el preocuparse y ocuparse por conocer lo que motiva a cada uno de los miembros del equipo.

Otro punto que es importante considerar es el darnos cuenta que en GNP, una empresa de más de 110 años de existencia comienzan a convivir las diferentes generaciones (baby boomers, X, Y) con personalidades y necesidades completamente diferentes, el reto está en tres generaciones en un mismo espacio y cómo motivarlas.

El objetivo de la gestión generacional está en adaptar procesos del área de recursos humanos (desde la selección hasta las desvinculación), los cuales impactan directamente los intereses de los Baby Boomers y las generaciones X y Y.

¿Cuáles son los límites cronológicos que separan a una generación de otra? ¿Qué debe tenerse en cuenta frente a comportamientos, recuerdos o tendencias personales?

<b>MATRÍZ DE DIFERENCIAS GENERACIONALES</b>			
<b>TEMAS</b>	<b>BABY BOOMERS (NACIDOS ENTRE 1945 Y 1964)</b>	<b>GENERACIÓN X (NACIDOS ENTRE 1965 Y 1976)</b>	<b>GENERACIÓN Y (NACIDOS ENTRE 1977 Y 2000)</b>
Valores	Crecimiento personal, juventud, igualdad, ambición y colaboración.	Independencia, pragmatismo, orientación a resultados, flexibilidad.	Confiado, optimista, de mente cívica, diversidad innovadora, alta comprensión de la tecnología.
Expectativas	Recompensas por trabajo.	Aprendizaje continuo, desafíos, equilibrio vida-trabajo.	Cambio continuo, crecimiento de carrera rápido, experiencias personalizadas.
Comportamientos	Desafío a la autoridad y lealtad al equipo.	Lealtad a los jefes, centro en los resultados.	Respeto de la competencia, lealtad a sus compañeros, centro en el cambio.
Meta	Dejar huella, tener efecto.	Mantener la independencia.	Encontrar trabajo y crear una vida que tenga significado.

Fuente: Kovary, G. (2008). How to Get, Keep, and Grow All Four Generations. 60th Annual SHRM Conference, Chicago, IL.

### Baby Boomers

Nacidos entre 1945 y 1964, representan la generación que viene tras la Segunda Guerra Mundial. Se caracterizan por estar orientados a su desarrollo profesional y por su tendencia optimista.

Formas de motivación:

- Impulsar incentivos que les brinden estatus, como los viajes de trabajo con comodidades o asistir a convenciones (eventos en general).
- Premiar el compromiso que tienen con el trabajo.
- Brindar reconocimiento público y asistirlos para que lo consigan (coaching).
- Dar oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias.
- Estimular su participación como guía en proyectos (mentoring).

### Generación X

Las personas nacidas entre 1965 y 1976 se caracterizan por haber presenciado los grandes cambios tecnológicos y empresariales. Cuentan con una visión global y son flexibles. No les agrada la supervisión directa. Desean tener acceso a tecnología y disfrutan de espacios abiertos en su sitio de trabajo.

Formas de motivación:

- Si bien no buscan un estatus elevado en la organización, hay que brindarles reconocimiento, pues pueden resentirse frente a la mayor visibilidad de otros.
- Brindar retroalimentación positiva de forma constante.
- Estimular su capacidad y reto con el manejo y administración de proyectos.
- Reconocer el balance vida-trabajo

### Generación Y o Milenarios

Su nacimiento se encuentra entre 1977 y 2000. Se diferencian por el alto impacto que tiene en ellos la tecnología. Nunca han concebido la vida sin las computadoras y son los protagonistas de las nuevas tendencias organizacionales, por ser la nueva fuerza laboral. Entre sus características se encuentran que valoran la diversidad, son seguros, optimistas y les gusta cooperar.

Formas de motivación:

- Brindar espacios o programas académicos donde puedan aumentar sus conocimientos.
- Establecer con ellos metas de desarrollo, tanto las personales como las que le puede brindar la organización.
- Mostrar estructuras organizacionales más horizontales.
- Establecer acompañamiento y guía para el desarrollo de sus proyectos.

Estas diferencias generacionales es un elemento que los líderes de GNP y Recursos Humanos deberá considerar al momento de crear e implementar planes y acciones institucionales. Resultaría absurdo el querer pasar por alto que las generaciones son completamente distintas, con inquietudes y necesidades posiblemente opuestas.

“Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido” (MIKE FERRY, Presidente de THE MIKE FERRY ORGANIZATION.)

El siguiente paso es proponer algunas acciones que nos ayuden a reforzar el liderazgo en GNP y con ello los resultados globales de la Encuesta de Desempeño Organizacional, para lo cual es necesarios considerar aquellos factores que he citado como son: estilos de liderazgo / liderazgo situacional, brechas generacionales.

#### **PLAN DE ACCIÓN:**

1. Implementar el “Programa de Estilos de Liderazgo” para crear conciencia sobre los estilos de liderazgo y proporcionar herramientas que les permitan tener un balance entre los diferentes estilos.

Fortalecer los estilos de liderazgo a fin de modelar los comportamientos mas productivos en día a día

Alcance: Funcionarios, Gerentes y Jefes de Departamento.

## 2. Decálogo de prácticas de Liderazgo.

- Definir los 10 principios básicos que todos los colaboradores en GNP debemos seguir y actuar en nuestro día a día.
- A través de una robusta campaña de comunicación dar a conocer nuestro Decálogo de Liderazgo
- Permeatear esta practica desde el programa de inducción

Alcance: Toda la organización

## 3. Alinear prácticas y reforzar los comportamientos de Liderazgo, a través del Programa de Coaching (Coaching de Alto Impacto).

Fortalecer las practicas a nivel individual y grupal de coaching y alineación de las prioridades de las mismas a las necesidades particulares de las áreas.

Fortalecer las capacidades de los equipos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa

Ayudar a los líderes a identificar los obstáculos que les impiden alcanzar el nivel de desarrollo esperado por la organización.

Acompañar a los líderes a descubrir y desarrollar habilidades de liderazgo alineadas al Estándar de Liderazgo.

Reforzar los conceptos del Programa de Transformación, para que los valores se traduzcan en comportamientos específicos que permitan vivir la cultura de GNP.

Alcance: Funcionarios, Gerentes y un grupo acotado de Jefes de Departamento.

4. Asegurar que todas las áreas de la empresa conozcan sus resultados de la encuesta de desempeño organizacional 2014.

Direcciones con resultados críticos deberán implementar de manera inmediata un plan de mejora en coordinación con Recursos Humanos

- Áreas con resultado menor a 69%
- Áreas con resultado menor al 77% y con caídas drásticas (5 o más puntos vs 2013).
- Los resultados de la encuesta de desempeño organizacional formaran parte de los insumos de la Revisión de Talento,:
- Para Directores de Primer Nivel (N-1) y Directores de Segundo Nivel (N-2) deberán incluir el indicador de mejora en los resultados de la encuesta en su contrato de desempeño, el cual será evaluado en el proceso de Revisión de Talento del siguiente año.

5. Fortalecer las capacidades del nivel Gerencial por lo que es urgente implementar el Programa de Habilidades Gerenciales.

Alcance: 700 gerentes a nivel nacional.

6. El tema de evaluaciones de desempeño, es un eje fundamental que impacta en la Motivación del equipo, es necesario que en Recursos Humanos se revisemos y se consideren las recomendaciones de las distintas áreas:
- Revisar que los contratos de desempeño sean claros, objetivos y tengan metas alcanzables.
  - Dar seguimiento al cumplimiento del contrato de desempeño así como a las fichas de retroalimentación.

El objetivo del plan de acción propuesto es el de contribuir a mejorar el resultado global de la Encuesta de Desempeño Organizacional 2015. Por lo que resulta indispensable asegurar su implementación en tiempo y forma, así como dar un seguimiento puntual a cada una de ellas.

Con estos puntos podremos contribuir a conservar y mejorar la salud organizacional que ha prevalecido en GNP a lo largo de los últimos años, sin embargo es necesario tomar en cuenta que la organización nos quiere decir algo, lo cual se ve reflejado en los resultados de la encuesta, la cual ha mantenido una tendencia a la baja en los últimos años.

## CONCLUSIONES

De manera general, se puede decir que GNP es una empresa que tienen buenas prácticas en lo que a dinámica laboral / bienestar de vida se refiere. La mayoría de sus valores, la misión y la visión están muy alienadas con esas prácticas, lo que muestra mucha congruencia por su parte ya que el giro de la empresa es el propio bienestar de las personas.

Se aplicó por octavo año consecutivo la Encuesta de Desempeño Organizacional, en la cual participó el 88% de la población, se obtuvo un nivel de satisfacción del 77%; que compara un punto por debajo del 2013. Los resultados siguen estando en el cuartil superior, en el benchmark con las instituciones de seguros a nivel mundial que aplican esta encuesta..

En materia de liderazgo el índice presentó una baja con resultado de 68% ubicándolos en un rango de efectividad común, el cual comienza a ser preocupantes. Se percibe que los supervisores de área en los diferentes niveles, no comparten las decisiones y estrategias con sus equipos y no toman las mejores decisiones, lo que propicia poco involucramiento de sus colaboradores.

El componente de Liderazgo nos muestra los diferentes estilos para inspirar las acciones de los empleados e impulsar un mejor desempeño.

Liderazgo es el centro del diamante de los nueve componentes de la Encuesta de Desempeño Organizacional, ya que se encuentra presente en las tres dimensiones de Alineación, Renovación y Ejecución

El componente de motivación (índice 71% un puntos menos vs el año anterior) que en los niveles de jefes de departamento y operativos es donde presenta un decremento tiene un impacto directo por las implicaciones mencionadas en el componente de liderazgo.

No dejemos a un lado el revisar el Proceso de Revisión de Talento, si bien GNP es de las pocas empresas en México que cuenta con una metodología robusta en materia de diferenciación de talento, no continuemos con la ceguera de que las cosas tal y como funcionan bien, no culpemos a los resultados económicos del país, mundiales que si bien impactan en los resultados de negocio y con ello en la distribución de la curva. No hagamos lo que siempre hemos hecho, hagamos uso de la creatividad y mejoremos los procesos.

Uno de los enfoques de la Vision 2019 la orientación a las personas y la importancia que estas tienen en el logro de resultados, por lo que implementemos acciones de cambio que nos impulsen a tener y consolidar mejores resultados. Y demostrar con nuestras actitudes y acciones que “Vivir es Increíble” (Alejandro, Bailleres)

## FUENTES

Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Garnica.

Balebona Juan Manuel. (2009). *Gestión, Formación y Coaching*. 2015, de Gestión Formación y Coaching Sitio web: <http://jmbalebona.blogspot.mx/2009/09>

Cubiero, Juan Carlos. (2013). *Hablemos de Talento*. 2015, de AECOP Sitio web: <http://jccubeirojc.blogspot.mx/2013/11/mas-alla-del-desempeno-la-salud.html>

Douglas, F (2013) *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories, and Practice*. Routledge

Frankl V. (1986). *La idea psicológica del hombre*. Madrid: Rialp.

Frankl V. (2009). *El hombre en búsqueda de sentido*. Barcelona: Herder.

Fuentes, F. S. (2010). *Formación de Líderes. Desarrollo integral de la persona*. México: Colección Empresa.

Keller, S (2013) *Más allá del desempeño. Salud organizacional como máxima ventaja competitiva- LID*

GNP Seguros (2014) *Informe de Responsabilidad Social Empresarial*

Saracho Jose María. (2015). *Tres generaciones en un mismo espacio*. 2015, de Colubsidio con talento humano Sitio web: <http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/>

Otras Fuentes consultadas en GNP:

Principios de solución para atender área de oportunidad en el proceso de revisión de talento en GNP . (2014) Mckinsey

Resultados de la Encuesta de Desempeño Organizacional GNP - 2014

