TESIS
GP2002
L43

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST GRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL ING. ANDRÉS TERÁN , USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

Profesor Asesor:

Ing. Luis E. Palacios.

Autor:

Lic. Yelitza Leal P.

Caracas, Enero de 2002.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL ING. ANDRÉS TERÁN, USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

Trabajo de investigación presentado por:

Lic. Yelitza Leal Padilla

Como un requisito parcial para obtener el Título de Especialista en Gerencia de Proyectos .

Profesor Asesor:

Luis Enrique PALACIOS

Caracas, Enero de 2002.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO

Presentado para obtener el título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS .

Título:

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL ING. ANDRÉS TERÁN, USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

Realizado por:

Yelitza LEAL PADILLA.

Profesor Guía:

Luis Enrique PALACIOS

RESULTADO:

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de:_____( ) puntos.

Nombre:_____ Firma_____

Nombre:_____ Firma_____

Nombre:_____ Firma_____

Caracas,_____ de _____ de 2002

TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
INTRODUCCIÓN

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 1
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO 3
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS 4

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO 5
1.-. GERENCIA DE PROYECTOS 5
2.-EL GERENTE DE PROYECTOS 5
3.-ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y COMPONENTES DE PROCESOS 6
4.-DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO 7
. 4.1 APTITUDES CLAVES DE LA DIRECCIÓN GENERAL..
5.- INTELIGENCIA EMOCIONAL 10
5.1 CARACTERÍSTICAS, HABILIDADES
6.- COMPETENCIAS 13
6.1.- DEFINICIÓN
6.2.-TIPOS DE COMPETENCIAS, SEGÚN HAY GROUP. 14
6.3.- MODELOS DE COMPETENCIAS. 16
6.4.- COMPONENTES DE UN MODELO DE COMPETENCIAS. 18
6.5.- CLUSTERS DE COMPETENCIAS PARA GERENCIA DE PROYECTOS. 19
6.6.- TIPOLOGÍA DE COMPETENCIAS 23
6.7.- NIVELES DE COMPETENCIAS. 24
6.8.- MODELO DE COMPETENCIAS: ESTUDIO CLÁSICO 25
6.9.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. 25

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO
1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN 27
2.- DISEÑO METODOLÓGICO 27
3.- UNIDAD DE ANÁLISIS 27
4.- MUESTRA. 27
5.- TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 28

6.- TABULACIÓN DE RESULTADOS 28

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. 30

CAPÍTULO V.
PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE UN GERENTE DE PROYECTOS 33
1.- EMPATÍA 34
2.-CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN 34
3.-LIDERAZGO 36
4.- AUTO CONTROL 37
38
5.- MANEJO DE CONFLICTOS
6.- FLEXIBILIDAD 39

CAPÍTULO VI. 40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 42
BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS
TABLA 1: RESULTADOS EVALUACIÓN GENERAL
TABLA 2: RESULTADOS GRUPO GENERAL
TABLA 3: RESULTADOS GRUPO COMPAÑEROS DE TRBAJO

TABLA 4: RESULTADOS GRUPO SUPERVISADOS
TABLA 5: RESULTADOS JEFE
TABLA 6: RESULTADOS GRUPO AMIGOS
TABLA 7: RESULTADOS GRUPO FAMILIARES

GRÁFICO 1: CUADRO COMPARATIVO COMPAÑEROS DE TRABAJO
GRÁFICO 2: CUADRO COMPARATIVO SUPERVISADOS.
GRÁFICO 3: CUADRO COMPARATIVO JEFE.
GRÁFICO 4: CUADRO COMPARATIVO AMIGOS
GRÁFICO 5: CUADRO COMPARATIVO FAMILIARES.
GRÁFICO 6: CUADRO COMPARATIVO GENERAL.

TOTAL DE CUESTIONARIOS APLICADOS

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por ser mi guía espiritual y sembrar en mí tantas ganas de luchar y seguir adelante.

A Arianna y Fabiana, mi dedicación exclusiva a estos angelitos que iluminan y alegran mi vida, son mi principal motivo y razón para ser cada día mejor madre y profesional. Por ellas, todo mi esfuerzo.

A Daniel, gracias por estar siempre a mi lado, por ayudarme y animarme a completar esta especialización, por llenarme de todo el amor y cariño que me hacen vivir, por comprender y valorar cada instante que no estaba a tu lado.

A mis Padres, quienes siempre me han apoyado para lograr cada meta que me propongo, por cuidar de mis hijas cuando debía partir, por sacrificar tiempo y esfuerzo para ver de ellas, y por ser los mentores y guías de quien soy hoy día.

A mis hermanos, por su apoyo, colaboración y ayuda en todo momento.

A Mary y Carmen, grandes amigas y compañeras de estudio, gracias por confiar en mí y por brindarme una hermosa amistad, las quiero mucho.

A TODOS, MIL GRACIAS...

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle al Profesor Luis Enrique Palacios su orientación para realizar este trabajo, por su experiencia y excelente preparación. Por su particular forma de enseñarnos, y por guiar de manera acertada los talleres que se convirtieron en una estupenda forma de aprender.

Al Ing. Wickard Miralles, Director del Postgrado en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello, quien contribuyó con la realización de este trabajo, aportando sugerencias y palabras de estímulo.

A los Ingenieros Armando Prieto y Andrés Terán por su valiosa colaboración, disposición y aporte para la realización de este trabajo.

A todos aquellas personas que de una u otra forma manisfestaron su apoyo y contribuyeron para culminar exitosamente este estudio.

RESUMEN.

Es imperativo afirmar que la Competitividad será el ideal que regirá este milenio y que la clave para alcanzarla se encuentra en el desarrollo de los Recursos Humanos, ya que las Organizaciones están poniendo énfasis en el Capital Humano, por ser éste el eje que las llevará a alcanzar el éxito. La realización del siguiente estudio, parte de esta afirmación, debido a que los Gerentes tendrán un papel estelar como líderes de la Organización, responsables de llevar a la empresa al logro de sus objetivos de la forma más eficientemente posible. Todas aquellas empresas que deseen competir, tendrán que invertir en educar y preparar a sus Gerentes, especialmente en base al desarrollo de las Competencias actitudinales.

Las Competencias son características subyacentes al individuo, están constituidas por conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, cualidades personales y actitudes y están relacionadas con un desempeño superior o una actuación exitosa.

El propósito de esta investigación es desarrollar un plan de mejoramiento profesional para un Gerente de Proyectos en base a un modelo de Competencias. Para desarrollarla se utiliza un diseño de investigación clásico, a través de la técnica de recolección de datos Assesment 360º, basado en el Modelo de McClelland y en el de Inteligencia Emocional de Goleman. Como instrumento, se utiliza un Cuestionario de Competencias, aplicado a una muestra de 11 personas cercanas al Gerente, utilizado como unidad de análisis. Esta muestra está estratificadas entre Jefes, Supervisores, Subordinados, Familiares y Amigos.

El cuestionario consta de 36 preguntas enfocadas a indagar sobre las competencias Integridad, Capacidad de Negociación, Orientación al Cliente, Persistencia, Búsqueda de Información, Pensamiento Analítico, Iniciativa, Orientación al Logro, Empatía, Liderazgo, Impacto e Influencia, Flexibilidad, Dirección de Personal, Trabajo en Equipo, Auto Confianza, Auto Evaluación Precisa, Auto Control y Manejo de Conflictos.

Realizada la tabulación de estos cuestionarios, y a través de los análisis de resultados se pudo establecer que este Gerente posee doce competencias que necesitan ser reforzadas, pero para efectos de este estudio se analizaron sólo seis que se consideran prioritarias para su desempeño profesional: Liderazgo, Capacidad de Negociación, Empatía, Manejo de Conflicto, Auto Control y Flexibilidad. El resultado es un Plan de Mejoramiento Profesional basado en estas competencias, el cual será desarrollado a corto, mediano y largo plazo, según sea la competencia.

Este estudio permitió concluir que el Plan de Mejoramiento Personal es una herramienta útil para cualquier individuo que quiera desarrollar y fortalecer sus competencias, y también conocer aquellas que serán de gran utilidad para los Gerentes de Proyecto que le permitirá participar en proyectos distintos a los de su área de trabajo.

INTRODUCCIÓN

La gestión de una empresa y su efectividad en la tarea que se propone depende en alto grado de la calidad de su Gerencia. Buenos Gerentes pueden obtener el máximo de rendimiento de su personal, y pueden guiar a la empresa a los destinos más exitosos.

Conforme la actividad organizacional se ha tornado más compleja por los avances tecnológicos, los escenarios económicos cambiantes y la competencia entre empresas se vuelve más agresiva, las empresas se hacen conscientes de la necesidad de seleccionar más acertadamente a su personal gerencial. La metodología de selección de Gerentes en los departamentos de Recursos Humanos ha ido evolucionando con el tiempo; en la actualidad se intentan evaluar tanto los aspectos como la inteligencia, habilidades mentales superiores y capacidad de aprendizaje como los factores ligados más directamente con el desempeño en el puesto de trabajo tales como motivación, valores, capacidad de relacionarse con los demás, liderazgo iniciativa, entre otros. Todo esto está englobado en el término "Competencias".

El tema de las Competencias es una novedad en Venezuela, teniendo como antecedentes los estudios de McClelland, los cuales indicaron que no solamente los títulos y promedios contribuían en la actuación del individuo dentro de una Organización, sino que existen otros elementos adicionales que propiciaban el éxito en el desempeño profesional y personal; esto lo definió como Competencias.

El modelo de Competencias es una herramienta sumamente valiosa para determinar el nivel de habilidades, destrezas y aptitudes que requiere un Gerente para desempeñarse óptimamente. Define una serie de características individuales requeridas para un desempeño efectivo o superior en el trabajo, indicando de esta manera lo que el empleado debe saber para lograr un mejoramiento continuo.

Actualmente, el concepto de Inteligencia Emocional de Goleman, es el que sienta las bases para reconocer los sentimientos propios y de los demás, y así motivar y manejar las emociones con respecto a uno mismo y a los demás, lo cual implica auto- conocerse, auto-gerenciarse y tener aptitudes sociales. Los empleados necesitan tener conocimientos técnicos para desarrollar proyectos, pero también se requiere tener diversas habilidades para lograr una alta productividad en su desempeño.

La Gerencia de Proyectos implica la aplicación de una serie de habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar los requerimientos que exige un cliente de un proyecto, y también es otra disciplina que requiere que sus Gerentes se desempeñen exitosamente en la ejecución de proyectos, integrando eficazmente los recursos y el personal o equipo para llevarlos a cabo cumpliendo con las exigencias de costo adecuado, tiempo ideal y calidad integral.

Debido a esto, es preciso realizar un estudio donde se pueda evaluar las actitudes o competencias que posee un Gerente de Proyectos, analizar cuáles son debilidades y cuáles son sus fortalezas para realizar, posteriormente, un plan que le permita mejorar o desarrollar eficientemente aquellas áreas difíciles y lograr así gerenciar un buen proyecto.

Esta investigación tiene por objetivo desarrollar un plan de mejoramiento profesional para un Gerente de Proyecto; este objetivo se logrará a través de la aplicación de un cuestionario de competencias utilizando la técnica assesment 360º, que consiste en escoger una muestra representativa entre Jefes, Subordinados, Compañeros de Trabajo, Familiares y Amigos, así como también una auto evaluación, y así evaluar a través de estos cuestionarios el desempeño de este Gerente. Realizada la tabulación de los resultados se detecta las debilidades y fortalezas que presenta, se compara con la auto evaluación y con el resto del grupo de la especialización. A partir de esta comparación, se desarrolla un plan para ser ejecutado a corto plazo, identificando las estrategias o recursos, acciones a seguir y cómo será evaluado cada una de estas acciones.

Se identifican dieciocho competencias a estudiar, estas son: Integridad, Capacidad de Negociación, Orientación al Cliente, Persistencia, Búsqueda de Información, Pensamiento Analítico, Iniciativa, Orientación al Logro, Empatía, Liderazgo, Impacto e Influencia, Flexibilidad, Dirección de Gente, Trabajo en Equipo, Auto Confianza, Auto Evaluación Precisa, Auto Control y Manejo de Conflictos.

Es importante resaltar que el estudio de las Competencias Actitudinales se defina y se aplique, ya que permite a los Gerentes comprender dónde dirigir sus esfuerzos para incrementar su desempeño individual, lo cual a su vez ayudará al negocio en conjunto. También permite conocer el actual nivel de competencias del Gerente, desarrollar aquellas que son necesarias para mejorar la capacidad de competir de la Organización y permitirá liberal el potencial de las personas al propiciar la participación en proyectos distintos a los de su área de trabajo.

Por otra parte, el modelo de competencias permite la multifuncionalidad en las personas dándole la capacidad a la Organización para asignar personas a situaciones de trabajo de una forma dinámica; se trata de desplegar el conocimiento de la organización en función de objetivos cambiantes.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El hombre como centro de la Competitividad no sólo debe manejar la tecnología como herramienta para alcanzar las metas de la empresa a la cual pertenece, sino que además debe ser capaz de llevar a la Organización al logro de sus objetivos; de aquí el rol fundamental que tiene la figura del Gerente, ya que lo más importante es lo que éste sea capaz de hacer con la gente. La década de los noventa marca un hito en los desafíos que se plantean a los gerentes de todo el mundo; la velocidad, la calidad y los costos han adquirido una importancia creciente en el mundo de los negocios.

Para que las Organizaciones puedan convertir el desarrollo gerencial en una ventaja competitiva es necesario desarrollar nuevas competencias actitudinales como una herramienta esencial para adaptarse a este mundo tan cambiante. El Gerente actúa como modelador de conductas dentro de la Organización, y debido a esto, se tiene que desarrollar estas habilidades y así fomentar las actitudes claves para el logro de los objetivos del negocio.

Jorge Massa[1] expone, "El Capital Humano y la tecnología son los elementos claves de la Competitividad, el hombre es el centro y la Tecnología su herramienta...". El Gerente afecta la estrategia del negocio, la integración de nuevas tecnologías, la reducción de conflictos intergrupales y evita la ruptura de la comunicación en las relaciones interpersonales, así como también es líder cuando logra que las persona hagan lo que tienen que hacer.

El concepto que se maneja sobre Inteligencia Emocional en la Empresa cobra mayor fuerza para empleados y empleadores cuando es reconocido como un activo clave para el desarrollo de las competencias, y resulta una herramienta muy útil en el ámbito gerencial. El manejo de las competencias del personal tiene sus bases en el análisis de aspectos como la responsabilidad personal, la autogestión, donde se perfila como fundamental el dominio de las competencias de la Inteligencia Emocional.

Dada la importancia de este tema, y debido a que es al Gerente quien le concierne lograr la eficacia óptima del individuo en la empresa en determinadas funciones, es importante identificar las competencias gerenciales, en particular, de un Gerente de Proyectos y a partir de esa identificación elaborar un plan de desarrollo personal que permita ser un gerente excelente de proyectos. En este trabajo, se ha escogido al Gerente de Proyectos de una importante empresa petrolera para evaluar su carrera profesional, a través de un cuestionario de competencias.

Este Gerente es Ingeniero Mecánico, egresado de la Universidad Central de Venezuela, en el año 1974. Su carrera profesional la ha desempeñado en la Industria Petrolera , teniendo ya 22

[1] Jorge Massa. **"El Capital Humano. VIII Congreso Venezolano de Ejecutivos. Gerencia 95."** A:V.E 1995.

años de experiencia, y como Gerente de Proyectos tiene 5. Entre los proyectos más destacados manejado por él, está el de Aumento de Conversión CCU en Refinería Cardón, Re-Instrumentación de CCU, Mejoras de Confiabilidad CCU, Pared fría reactor CCU y reemplazo Sistema de Emergencia CCU; estos proyectos fueron ejecutados en el año 1999, con un costo total en el orden de 40MM$. En el año 2000, los proyectos más destacados fueron la Adecuación de Planta Destilación 3 Cardón al procesamiento de Crudo Sintético, y Re-Instrumentación de CD 3 y AV 3; todos estos los proyectos tuvieron una desviación en tiempo y costo menor al 4% y costo total de los proyectos en el orden de 30 MM$.

No se puede hablar de fracasos durante su carrera profesional, sino de dificultades en la ejecución de los proyectos mencionados, debido especialmente a cambios de planificación y fechas, así como también dificultades en la interacción laboral con las contratistas petroleras, en cambios en la contratación y presupuesto.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO:

El proceso de Desarrollo Gerencial orientado al desarrollo de Competencias Actitudinales es una práctica esencial para el éxito de la empresa, ya que es el Gerente quien tiene la capacidad de lograr la eficacia óptima del individuo en la empresa.

El identificar las competencias amerita que las Organizaciones identifiquen, definan y apliquen las competencias para que los Gerentes comprendan dónde dirigir sus esfuerzos para incrementar su desempeño individual. Las razones por las que es importante elaborar un plan de desarrollo para un Gerente de Proyectos son las siguientes:

1.- Permitirá conocer el actual nivel de competencias del Gerente de Proyectos.
2.- Permitirá desarrollar aquellas competencias necesarias para mejorar la capacidad de competir de la Organización.
3.- Permitirá liberar el potencial de las personas al permitirle participar en proyectos distintos a los de su área de trabajo.
4.- Se logra la armonía dentro de la Empresa, que en fin de cuentas se adjudica una valiosa ventaja competitiva.
5.- Se puede lograr un ambiente de confianza, con mayores niveles de motivación.
6.- Mayor productividad y mejor comunicación.
7.- Se logra mayor flexibilidad ante la confrontación de procesos de transformación.

En el caso específico de este Ingeniero escogido para efectuar este trabajo especial de grado, las dificultades nombradas anteriormente, pueden ser calificadas de externas al desempeño profesional, sin embargo, se tomaron en cuenta para el análisis de las competencias personales a través de la evaluación que le hicieron sus subordinados y supervisores o jefes, y tomando en cuenta que no sólo se debe evaluar a una persona por el título profesional que posea, sino también por la trayectoria a lo largo de más de 20 años de experiencia y el desarrollo de un desempeño superior que lo diferencia de otros profesionales y que le ha permitido llegar a la posición actual de Gerente de Proyectos de esta importante empresa petrolera.

Los Proyectos ejecutados en el año 1999 tuvieron una desviación en tiempo y costo menor al 5% de lo planificado; los proyectos del año 2000 tuvieron una desviación en tiempo y costo menor al 4%. En los actuales momentos, está ejecutando otros proyectos, por lo cual no se tiene resultados certeros.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un Plan de Mejoramiento Profesional para Ing. Andrés Terán utilizando un Modelo de Competencias para gerenciar proyectos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Definir el modelo de competencia para gerenciar proyectos.
2. Describir el curriculum de logros y fracasos que se han sucedido durante la carrera profesional del Gerente de Proyectos seleccionado.
3. Realizar un Assessment Profesional 360° a través de la aplicación de un Cuestionario de Competencias, para detectar competencias personales.
4. Tabular los resultados de dicho Cuestionario.
5. Identificar las Fortalezas y Debilidades.
6. Elaborar el Plan de Mejoramiento Profesional de Competencias a corto y mediano plazo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

1. - GERENCIA DE PROYECTOS[2]

Es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los *stakeholders* de un Proyecto.

Es el ARTE de dirigir el proyecto a través de su ciclo de vida, lo que involucra balancear una serie de demandas competitivas entre sí:

- Identificar los requerimientos y las expectativas en torno al proyecto.
- Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en el proyecto.
- Determinar el alcance adecuado para el proyecto, sobre la base de la situación y los objetivos.
- Completar el proyecto en el tiempo establecido y que termine con un desempeño aceptable, usando para ello los recursos dados.

La Gerencia de Proyectos es un medio fundamental para toda la organización, ya que presenta una manera eficiente de utilizar los recursos escasos y talentos con que se dispone para realizar esta labor de servicio y, por lo tanto, el no utilizarla es en definitiva una manera de desviarse del propósito de vida. Sin embargo, para que su uso sea eficiente en un ambiente empresarial, debe estar en sintonía con la cultura de esa organización, por lo que es vital su estudio detallado y sus relaciones con otras metodologías de trabajo.

2.- EL GERENTE DEL PROYECTO:

Para conducir proyectos con éxito, hace falta utilizar conocimientos de las áreas técnica, gerencial y humana, en una interacción que conforma el cuerpo d conocimientos generalmente aceptado para la Gerencia de Proyectos.

Conocimientos Gerenciales: Son las habilidades requeridas para manejar los distintos aspectos del funcionamiento de la empresa u organización (planificación estratégica, modelos organizacionales, etc.), vitales para que el proyecto cumpla con las necesidades de los actores. Su dominio es primordial para ejercer con éxito los niveles más altos en el escalafón de la organización.

Conocimientos Humanos: Son las habilidades necesarias para manejar efectivamente a un grupo de personas interactuando en la realización de un proyecto (motivación, liderazgo, etc.); sin embargo, tienden a acaparar la atención de los Gerentes medio más exitosos.

---

[2] PALACIOS, Luis. **Principios esenciales para realizar proyectos**. Pág. 63.

Conocimientos Técnicos: Es el dominio de la tecnología y las ciencias básicas necesarias para ejecutar actividades que cumplan con especificaciones de desempeño (física, química, matemáticas). Su dominio es más importante para las personas ubicadas en los niveles más bajos de la estructura organizacional.

En base a estos tres tipos de conocimientos, el Gerente de Proyectos debe estar ubicado en algún lugar de la gerencia media, según sea el poder y la importancia que la organización le asigna a cada proyecto.

Las prácticas de Gerencia de Proyectos aceptadas se han organizado en 12 áreas de conocimiento, las cuales son presentadas a continuación.

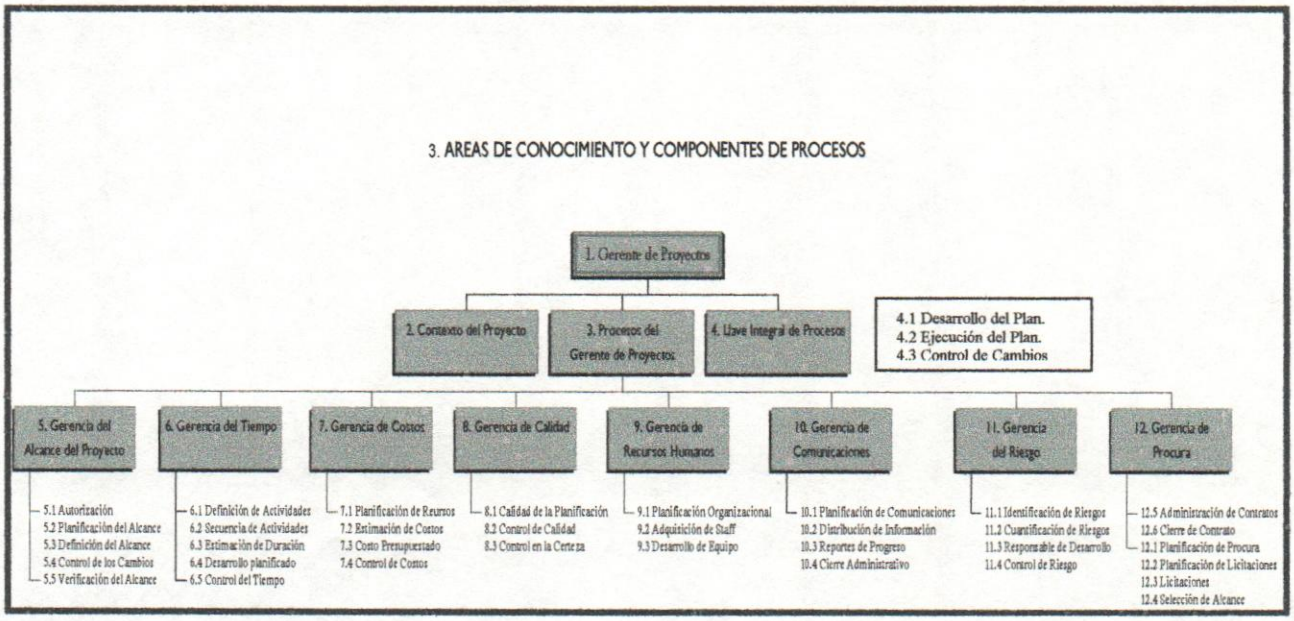


Figura 1. Fuente: RODRÍGUEZ, L. Modelo de Gestión de Ingeniería Organizacional: un caso de estudio en el sector gubernamental. Tesis de Grado UCAB. 1998

4.- DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO[3]

La Dirección de Recursos Humanos del proyecto incluye los procesos necesarios para aprovechar más efectivamente al personal relacionado con el proyecto. Incluye a todas las entidades involucradas en el proyecto (patrocinadores, clientes, contribuyentes individuales y otros). La siguiente figura muestra la organización general de los procesos de esta dirección.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEL PROYECTO

Planificación de la Organización	Adquisición de Personal	Desarrollo del Equipo
1. Datos ▪ Conexiones del proyecto ▪ Requisitos del personal ▪ Restricciones 2. Herramientas y Técnicas ▪ Patrones ▪ Prácticas de recursos humanos ▪ Teoría de la Organización ▪ Análisis de las entidades Involucradas en el proyecto 3. Resultados ▪ Asignación de funciones y responsabilidades ▪ Plan de dirección de personal ▪ Organigrama ▪ Actividades de apoyo	1. Datos ▪ Plan de dirección de personal ▪ Descripción del grupo de personal ▪ Métodos de Reclutamiento 2. Herramientas y Técnicas ▪ Negociaciones ▪ Presignación ▪ Aprovisionamientos 3. Resultados ▪ Personal asignado al proyecto ▪ Directorio de equipo del proyecto	1. Datos ▪ Personal del proyecto ▪ Plan del Proyecto ▪ Plan de dirección de personal ▪ Informes e realización del proyecto ▪ Comparación con datos externos 2. Herramientas y Técnicas ▪ Actividades para mejorar el equipo ▪ Aptitudes de la dirección general ▪ Sistemas de primas y reconocimientos ▪ Localización ▪ Formación 3. Resultados ▪ Progresos en el desarrollo ▪ Datos para la valoración

Figura 2. Organización general de la dirección de recursos humanos del proyecto

Estos procesos interaccionan entre ellos, así como los procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede requerir esfuerzos de una o más personas o grupos de personas, según las necesidades del proyecto.

La mayor parte de este material es aplicable al liderazgo y a la dirección de personas en proyectos, y el director de proyectos y el equipo deben estar familiarizados con estos conceptos.

[3] PMBOK, **A Guide to the Project Management body of knowledge**. Pág. 100

Planificación de la Organización: Comprende la identificación, documentación y asignación de funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto. Pueden ser asignadas a personas o a grupos. Las personas y grupos pueden formar parte de la organización ejecutora del proyecto o pueden ser externas a ella.

En la mayoría de los proyectos, casi toda la planificación de la organización se realiza como parte de las fases iniciales del proyecto. Sin embargo, los resultados de este proceso deben ser revisados regularmente a lo largo del proyecto para asegurar su vigencia.

Adquisición de Personal: Implica conseguir los recursos humanos (personas individuales o grupos) necesarios para ser asignados al proyecto y trabajar en él. En la mayoría de los entornos, puede que no estén disponibles los "mejores" recursos, y el equipo de dirección del proyecto debe prestar especial atención para asegurar que los recursos disponibles conseguirán los requerimientos del proyecto.

Desarrollo del Equipo: Comprende tanto la mejora de la capacidad de las entidades involucradas en el proyecto para trabajar individualmente, como la mejora de la capacidad del equipo para funcionar como tal. El desarrollo individual (técnico y de dirección) es la base necesaria para desarrollar el equipo; el desarrollo del equipo es crítico respecto a la capacidad del proyecto de alcanzar sus objetivos.

El tema que se aborda en este trabajo requiere ubicar el concepto de Competencias dentro del ámbito de la Gerencia de Proyectos. Para realizarlo, es preciso indicar que en el Desarrollo de Equipo, dentro de las Herramientas y Técnicas, se hace mención a las Aptitudes de la Dirección General, y es en este contexto donde se establece las bases de lo que hoy se conoce como Competencias, en el área gerencial.

Aptitudes Claves de la Dirección General:[4]

Las aptitudes de la dirección general constituyen la base de las aptitudes para la dirección de proyectos. Estas son a menudo esenciales para el director de proyectos. En un proyecto dado se requieren aptitudes y conocimientos dentro de un gran número de materias de la dirección general. Estas aptitudes están bien documentadas en la literatura de la dirección general que normalmente afectan a la mayoría de los proyectos y que no son tratadas en otro lado. Estas aptitudes están bien documentadas en la literatura sobre dirección general y su aplicación es, fundamentalmente la misma para un proyecto.

Liderazgo: Kotter distingue entre *liderar* y *dirigir* poniendo énfasis en la necesidad de ambas aptitudes: una sin la otra producen normalmente pobres resultados. Dice que dirigir está directamente relacionado con obtener los resultados claves que esperan las entidades involucradas en el proyecto, mientras que liderar implica:

[4] Ibidem, Pág. 21

- Marcar la dirección del trabajo a realizar, desarrollando tanto una visión del futuro como las estrategias para producir los cambios necesarios para conseguir dicha visión.
- Situar a las personas, comunicando esta visión con palabras y gestos a todos aquellos cuya cooperación puede ser necesaria para conseguirla.

En un proyecto, especialmente grande, generalmente se espera que el Gerente de Proyectos sea también el líder del mismo. El liderazgo, sin embargo, no está limitado al director del proyecto.

Comunicación: Comprende todo el intercambio de información. El que elabora y envía la información es el responsable de realizarla claramente, sin ambigüedades y completa, de forma que el receptor la reciba correctamente.

La aptitud de comunicación de la dirección general está relacionada, pero no es lo mismo, que la dirección de comunicaciones del proyecto. La dirección general o gerencia de proyectos, aborda aspectos más amplios de la comunicación, que no se restringen al alcance del proyecto, por ejemplo: Modelos emisor- receptor, elección del medio de comunicación adecuado, técnicas de presentación, etc.

La dirección de comunicaciones del proyecto es la aplicación de estos conceptos generales a las necesidades específicas del proyecto: decidir cómo, cuándo, de qué manera y a quién informar de la realización del proyecto.

Negociación: Implica diálogo con otras personas para poder llegar a acuerdos, o alcanzar un convenio. Los acuerdos pueden negociarse directamente o con ayuda; la mediación y arbitraje son dos tipos de negociación asistida.

Durante el curso de un proyecto típico, el personal del proyecto tendrá que negociar sobre cualquiera de los siguientes aspectos: Objetivos del alcance, coste y programa, cambios en el alcance, términos y condiciones del contrato, asignaciones y recursos.

Resolución de problemas: Comprende una combinación de la definición del problema y la toma de decisiones. Se refiere a problemas que ya se han planteado (diferente a la dirección de riesgos que se dirige a problemas potenciales).

Para la *definición del problema* se necesita distinguir entre causas y síntomas. Los problemas pueden ser internos o externos, técnicos o interpersonales y de dirección. La toma de decisiones incluye el análisis del problema para identificar las soluciones viables, eligiendo entre éstas la más adecuada.

Influencia sobre la Organización: Incluye la habilidad para "conseguir resultados". Requiere un conocimiento de las estructuras formales e informales de todas las organizaciones implicadas: la organización ejecutora, el cliente del proyecto, los contratistas y otras numerosas

personas u organismos implicados. La influencia sobre la organización también requiere una comprensión de los mecanismos políticos y de poder.

5.- INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los modelos de competencias se han puesto muy populares a raíz del impacto que ha tenido el concepto de Inteligencia Emocional en las empresas. La mayoría de los directivos, gerentes y supervisores tienen conciencia de la importancia de las competencias dado que es a través de éstas se puede transmitir a los trabajadores una sensación de proximidad y de calor humano. Es frecuente observar que los directivos de la organización desarrollan su competencia, promueven bienestar y contacto humano con el resto del personal que integra la organización.

Según Goleman (1996) la Inteligencia Emocional es un talento para ser capaz de refrenar el impulso emocional; interpretar los sentimientos más íntimos del otro, manejar las relaciones de una manera más fluida[5]. Mientras que el trabajo en equipos llegue a ser cada vez más importante, este autor indica que las habilidades que ayudan a armonizar el ambiente de trabajo deben incrementarse y tomarlas como un activo de gran valor en el lugar de trabajo.

Goleman establece una comparación específica entre la emoción (como un sentimiento que impulsa a actuar) y la razón o procesos intelectuales. En su libro destaca la importancia del dominio o control de las emociones y considera que esto es el ingrediente clave para una vida más plena y feliz. En muchos estudios realizados por él, recoge y expone los resultados que colocan al paradigma del Coeficiente Intelectual, en un plano igual con respecto a la Inteligencia Emocional, pues argumentan que la felicidad del hombre tiene mayor ventaja cuando su nivel emocional es más alto o efectivo.

Cómo se expresa la Inteligencia Emocional. Características:

- Conciencia de uno mismo: observarse y reconocer los propios sentimientos, crear un vocabulario para los sentimientos, conocer la relación entre pensamientos, sentimientos y reacciones.
- Toma de decisiones personales: examinar las acciones y conocer sus consecuencias, saber si el pensamiento o el sentimiento está gobernando una decisión, aplicar estas comprensiones a temas como el sexo o la droga.
- Manejo de sentimientos: controlar la conversación con uno mismo para captar mensajes negativos tales como rechazos internos; comprender qué hay detrás de un sentimiento, encontrar formas de enfrentarse a los temores, la ansiedad, la ira y la tristeza.
- Manejo de estrés: aprender el valor del ejercicio, de la imaginación guiada, de los métodos de relajación.

[5] GOLEMAN, D. **Inteligencia Emocional.** 1996

- Empatía: comprender los sentimientos y las preocupaciones de los demás y sus perspectivas, apreciar cómo la gente siente de diferentes maneras respecto a las cosas.
- Comunicaciones: hablar eficazmente de los sentimientos, saber escuchar y plantear preguntas; distinguir entre lo que hace alguien o dice, y las propias reacciones o juicios al respecto, dar mensajes positivos en lugar de culpabilidad.
- Revelación de la propia persona: valorar la apertura y crear confianza en una relación, saber cuándo es posible arriesgarse a hablar de los sentimientos personales.
- Penetración: identificar pautas en la propia vida emocional y reacciones, reconocer pautas similares en los demás.
- Aceptación de uno mismo: sentir orgullo y verse uno mismo bajo una luz positiva, reconocer los propios puntos débiles y los fuertes y ser capaz de reírse de uno mismo.
- Responsabilidad personal: asumir responsabilidades, reconocer las consecuencias de las propias decisiones y acciones, aceptando los sentimientos y estados de ánimo, cumpliendo compromisos.
- Seguridad en uno mimo: manifestar las preocupaciones y sentimientos sin ira ni pasividad.
- Dinámica de grupo: cooperación, saber cuándo y cómo conducir, y cuándo seguir.
- Resolución de conflictos: encuentro de modelos para negociar compromisos.

Habilidades que deben desarrollar los Programas de Inteligencia Emocional:

HABILIDADES EMOCIONALES:

- Identificación y Designación de sentimientos.
- Expresión de Sentimientos.
- Evaluación de la intensidad de los sentimientos.
- Manejo de sentimientos.
- Postergación de la gratificación.
- Dominio de impulsos.
- Reducción del estrés.
- Conocimiento de la diferencia entre sentimientos y acciones.

HABILIDADES COGNITIVAS:

- Conversación personal: invitación a la reflexión como una forma de enfrentarse a un tema o desafío o para reforzar la propia conducta.
- Lectura e interpretación de señales sociales: reconocimiento de influencias sociales sobre la conducta y verse uno mismo en la perspectiva de la comunidad más grande.
- Empleo de pasos para la solución de problemas y toma de decisiones: dominar impulsos, fijar metas, identificar acciones, alternativas, anticipar consecuencias.
- Comprensión de las perspectivas de los demás.
- Comprensión de normas de conductas (conductas aceptables o no).
- Actitud positiva hacia la vida.
- Conciencia de uno mismo: desarrollar expectativas realistas con respecto a uno mismo.

HABILIDADES CONDUCTUALES:

- No Verbales: comunicarse a través del contacto visual, de la expresividad facial, del tono de voz, gestos, entre otros.
- Verbales: hacer pedidos claros, responder eficazmente a la crítica, resistirse a las influencias negativas, escuchar a los demás, participar en grupos positivos.

6.- COMPETENCIAS.

Antecedentes

El tema de las Competencias es una novedad en Venezuela; el cual tiene su base en las investigaciones de McClelland en el año 1970, quien consiguió que los tests, títulos y promedios académicos no contribuían con la medición con objetividad de la actuación del individuo en el trabajo. Más bien consiguió otros elementos adicionales en las personas que definían mejor la situación:[6]

- Dimensión Logro y Acción: Orientación al Logro, Iniciativa, Búsqueda de Información, Calidad y Orden.
- Dimensión Influencia y Liderazgo: Influencia, Construcción de relaciones, conocimiento organizacional.
- Dimensión Cognitiva y Solución de Problemas: Experticia, Experiencia, Pensamiento analítico, Pensamiento Conceptual.
- Dimensión Efectividad Personal: Auto Control, Manejo del Stress, Compromiso Organizacional, Flexibilidad, Conducta ante oportunidades de mejora.
- Dimensión Gerencial y Supervisoria: Dirección, Trabajo en Equipo, Desarrollo de Personas a su cargo.
- Dimensión Ayuda y Servicio: Orientación al cliente, Relación con Terceros, Confianza en sí mismo.

Con el tiempo, el interés se fijó en las habilidades intelectuales como la inteligencia, habilidades mentales superiores y de razonamiento, capacidad de aprendizaje, flexibilidad de pensamiento, etc. En la actualidad, se intentan evaluar otros aspectos que garanticen mejor el acoplamiento del gerente con su función global, por eso el énfasis es en aquellos factores ligados más directamente con el desempeño en el puesto de trabajo.

6.1. DEFINICIÓN:

- "Es una característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo o un desempeño superior en un trabajo o situación". (Spencer, 1993. Pág. 9)
- "Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad". (López, Miguel. 1997. Pág. 3)
- "Son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado, en una Organización en particular". (Burgazzi. 1996. Pág. 26)

[6] NARANJO, José. **La Integración del Recurso Humano y el Concepto de Competencias**. 1997

- "El conjunto de características personales asociadas con el desempeño excelente y efectivo de un cargo. Estas características individuales, diferenciadoras, son relativamente constantes en la conducta de una persona en el ejercicio de un cargo específico". (Hay Group. 1994.

De estas cuatro definiciones se desprenden elementos comunes:

I. Las Competencias son características subyacentes al Individuo, o lo que es igual, constituyen características personales del Individuo.
II. Están constituidas por conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, cualidades personales y actitudes.
III. Están relacionadas con un desempeño superior o una actuación exitosa.

Las competencias se basan en Habilidad, capacidad intelectual o manual para hacer algo; Conocimientos, posesión de información útil; Rol Social, patrón de conducta reforzado por la Organización; Imagen de sí mismo, rasgos o características de la personalidad que tienen carácter permanente en el Individuo; Motivo, deseo o inquietud que dirige la conducta.

6.2. TIPOS DE COMPETENCIAS, según Hay Group.

1.- Motivación para buscar Información y Capacidad para aprender:

Es el verdadero entusiasmo por las oportunidades de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales. Es un interés por un aprendizaje continuo de cualquier nuevo conocimiento o técnica exigida por las cambiantes necesidades de los futuros puestos de trabajo.

2.- Pensamiento Analítico:

Capacidad de comprender las situaciones y problemas, en base a separar sus partes constituyentes y medir sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

3.- Confianza en sí mismo:

Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.

4.- Auto- Control:

Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

5.- Liderazgo:

Capacidad de desempeñar el rol de Líder de un grupo o equipo. También puede ser definido como la capacidad de comunicar una atrayente visión de la estrategia de la empresa que lleva a quienes han invertido en ella, inflamando su auténtica motivación y dedicación a actuar con patrocinadores de la innovación y el espíritu emprendedor, y a asignar de modo óptimo los recursos de la empresa para introducir frecuentes cambios.

6.- **Conocimiento Organizativo:**
Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las Organizaciones.

7.- **Impacto e Influencia:**
Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ello o impresionarlos con el fin de lograr que sigan un plan o línea de acción.

8.- **Preocupación por el Orden ó Calidad:**
Preocupación de disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

9.- **Desarrollo de Personas:**
Calidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

10.- **Iniciativa:**
Es la predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.

11.- **Orientación al Logro:**
Es el impulso hacia la innovación, la continua mejora en calidad y productividad necesaria para hacer frente a una siempre creciente competencia. También puede definirse como la preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

12.- **Trabajo en Equipo y Cooperación:**
Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.

13.- **Orientación al Cliente:**
Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades de los clientes y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los obstáculos que ofrece la propia empresa a fin de resolver los problemas del cliente.

14.- **Empatía:**
Es la genuina preocupación o interés por entender los sentimientos y perspectiva de otros.

6.3. MODELOS DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias es una herramienta sumamente valiosa para determinar el nivel de habilidades, destrezas y aptitudes que requiere un Gerente para desempeñarse óptimamente. El modelo permite obtener a la Dirección General un listado de competencias, a partir de las cuales se puede elaborar un plan de desarrollo profesional.

Concepto de Modelo de Competencias[7]:

"Es un listado de conocimientos prácticos y/o aplicados, indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la Organización, indicando de esta manera, lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves por los puestos y su mejoramiento continuo".

"Son representaciones visuales y lingüísticas sencillas de los conocimientos, destrezas, compromisos y comportamientos que orientan un desempeño efectivo con respecto a un particular contexto estratégico, serie de producción de trabajo y clientes".[8]

6.3.1.BASES TEÓRICAS:

Modelo de Dinámica Motivacional Subyacente. David McClelland.

Aspectos relevantes:

- Fue conducido por el deseo de encontrar mejores medidas de las funciones psicológicas que los tests de lápiz y papel para predecir el desempeño futuro.
- Toma como criterio de referencia trabajadores de desempeño superior y trabajadores de desempeño adecuado.
- Recolecciona datos en pensamientos y conductas por observación directa o entrevistas de incidentes críticos y assesment 360º.
- Identifica patrones de pensamiento y comportamiento que distinguen a los trabajadores de desempeño superior.
- Los modelos son desarrollados por expertos entrenados.

Las competencias son como un iceberg "...las **habilidades y conocimientos** se observan a nivel conductual o externo; el **auto- concepto** se ubica en el nivel intermedio y los **motivos y rasgos** constituyen la esencia de la persona y se representan en la parte más profunda del iceberg".[9]

---

[7] MARAVEN, **Seminario de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos**. 1995

[8] LINKAGE Inc., **Introduction to Competency Modeling. How to make the right choice**. 1996

[9] BURGAZZI, C. **Gente y competencias para competir**. 1994.

Modelo de Inteligencia Artificial. M. Burris.
Aspectos relevantes:

- Identifica algunos expertos en el dominio particular de alguna actividad o pensamiento.
- Estudia la capacidad de resolución de problemas de fondo.
- Construye los algoritmos y rutinas en computadora basado en sistemas de soporte de decisiones.
- Los modelos son desarrollados por expertos entrenados.

Modelo Educacional. Dewey, Bloom, Kvatewhol y Fine.
Aspectos relevantes:

- Categoriza características humanas en términos de conocimientos, destrezas y atributos relacionados a personas, ideas, cosas y niveles de complejidad.
- Describe puestos de trabajo ara una ejecución en varios niveles de experticia.
- Los modelos son desarrollados por expertos entrenados.

Modelo Industrial. Taylor
Aspectos relevantes:

- Descompone los puestos de trabajo en términos de una jerarquización de tareas principales y secundarias requeridas para producir un cierto nivel de rendimiento.
- Identifica comportamientos, destrezas y el conocimiento requerido para desempeñar las tareas.

Modelo de Eficacia Personal. Stephen Covey.
Aspectos relevantes:

- Identifica los trabajadores de desempeño más conocido en una disciplina particular o campo de desempeño.
- Identifica hábitos comunes, formas de pensamiento, comportamiento y motivación que caracterizan al grupo.
- Los modelos son desarrollados por investigadores expertos.

Modelo de Competencias Medulares. G. Hamel, C.K. Prahalad, David Ulrich.
Aspectos relevantes:

- Centrado en aquellos sistemas, procesos y cuerpos de conocimiento humano y destrezas que permiten a un negocio producir un valor único para el cliente.
- Indaga aquellas competencias que son realmente distintivas y no fácilmente de ser copiadas por otros.
- Los modelos son derivados en su mayoría de los análisis estratégicos realizados a las competencias de las personas.

Modelo de Sistemas de Participación.

Aspectos relevantes:

- El contexto estratégico transformado en una cadena de valor del proceso de trabajo, el cual conlleva el valor del cliente.
- Enfoque dual en el rendimiento del trabajador compuesto de la cadena de valor y las competencias de las personas, el cual les permite ser implantados en el menú de la Organización.
- Las competencias están compuestas por conocimientos, habilidades y compromisos y sus indicadores de comportamiento para varios niveles de complejidad o experticia.
- Los modelos y menúes son desarrollados por Gerentes con asesores expertos en intervenciones de sistemas largos.

6.4. COMPONENTES DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

4.4.1.-Representación Gráfica: En ésta se expresa de manera muy concreta las relaciones del modelo, los "cluster" de competencias y los nombres de las Competencias.

6.4.2.- *Cluster* de Competencias: Son agrupaciones de competencias que buscan una presentación sistematizada del modelo de Competencias. En ello se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del Modelo. Ejemplo de "cluster":

Figura 3. Modelo de Competencias para el Gerente Técnico.

6.4.3.-Nombre y Definición de la Competencia: Deben ser claras y comprensibles por todos. Los procesos para nombrar y definir una Competencia pueden ser abordados mediante técnicas diferentes.

6.4.4.-Indicadores Conductuales (Niveles de Complejidad): Éstos hacen a las Competencias observables y medibles por otros. Ayudan a definir las formas en que las competencias pueden ser encontradas por los ocupantes de los puestos de trabajo.

6.4.5.-Ejemplos de Comportamientos: Se deben utilizar ejemplos, traducidos en posibles conductas asociadas a ese indicador conductual, para facilitar la comprensión del modelo.

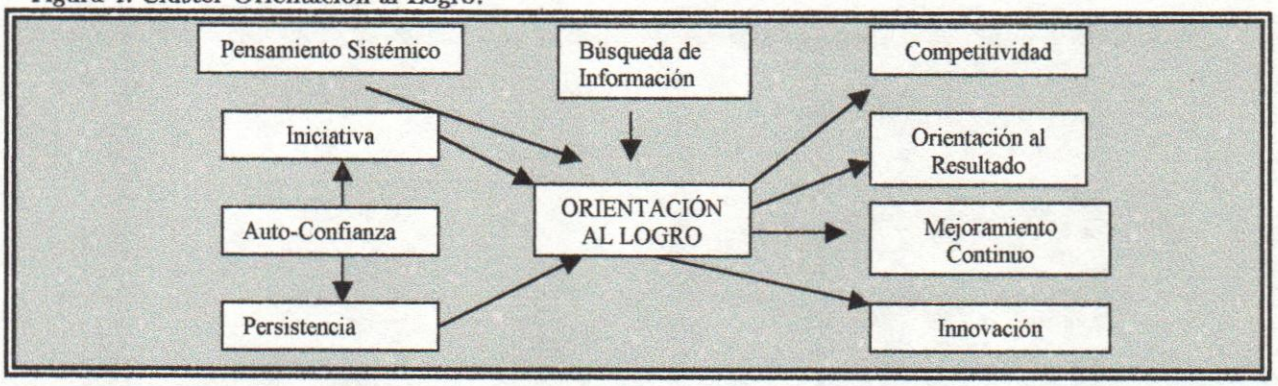
6.5 *CLUSTERS* DE COMPETENCIAS PARA GERENCIA DE PROYECTOS[10]

Las competencias que están más asociadas al tema de proyectos son las referidas a la Orientación al Logro, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Conciencia Organizacional, Manejo de gente y Visión Estratégica.

A continuación, se explicará con más detalle cada una de éstas, agrupadas en *clusters.*

Orientación hacia el Logro: es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. El cluster se forma sobre la base de la Auto Confianza, que permite la Iniciativa (predisposición a actuar de forma proactiva) y la Persistencia (capacidad que tienen algunas personas de progresar, a pesar de la resistencia activa y de los obstáculos); éstas se combinan con el Pensamiento Sistémico (capacidad de entender las interrelaciones entre los elementos) y la Búsqueda de Información (inquietud y curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas). La orientación al logro incide en la forma cómo se establezcan los estándares, que pueden ser según el Mejoramiento Continuo (al compararse con el propio rendimiento en el pasado), la Orientación a Resultados (si se hace en función de objetivos establecidos), según la Competitividad (si se compara frente al desempeño de los demás) o sobre la base de la Innovación (si incluye la aplicación de un procedimiento novedoso desconocido en la unidad de trabajo o en la organización).

Figura 4. Cluster Orientación al Logro.



[10] PALACIOS, L. **Principios esenciales para realizar proyectos.** 2000. Pág. 117.

Trabajo en Equipo: Implica trabajar en colaboración con otros, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe estar en coordinación con el Autocontrol (capacidad de responder con calma y efectividad ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales); el Conocimiento Técnico (implica el poner en práctica, ampliar y transferir a otros conocimientos relacionados con el trabajo para orientar su desarrollo) y la Flexibilidad (adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones, entendiendo y valorando posturas distintas.

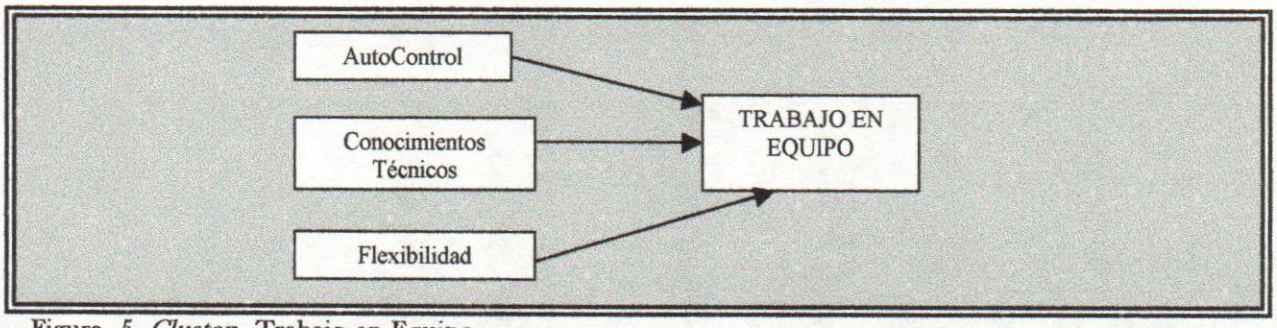


Figura 5. *Cluster*: Trabajo en Equipo

Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo, lográndolo mediante una buena combinación de las competencias mostradas en la Figura 3.3:

Impacto e Influencia: implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes, la Sensibilidad Interpersonal (capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas, expresadas verbalmente o no); la Integridad (implica comportarse de manera consistente con lo que uno expresa); el Pensamiento Analítico (capacidad de llegar entender una situación desglosándola en pequeñas partes identificando sus implicaciones paso a paso) y la Negociación (es la concreción de acuerdos difíciles y el desarrollo de alianzas beneficiosas para ambas partes).

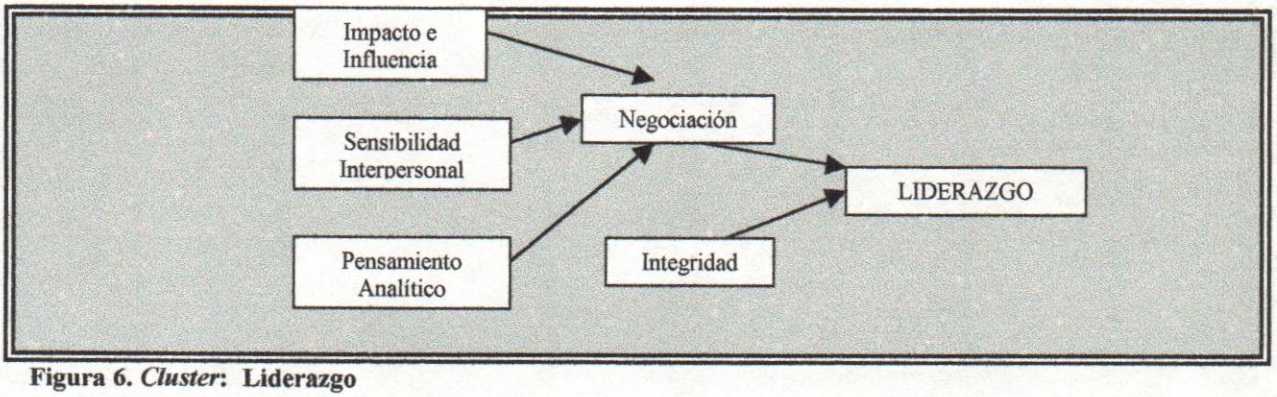


Figura 6. *Cluster*: Liderazgo

Desarrollo de Personas: Es el interés por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el desarrollo organizacional. Para efectuar esta labor efectivamente hace falta coordinar con el Empoderamiento (emporwement, facultad de capacitar individuos o grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, quieran sentirse responsables y asuman posiciones de liderazgo); la Orientación hacia los demás (es el deseo de ayudar o servir a otros en satisfacer sus necesidades) y la Dirección de la Gente (significa lograr comprometer a los demás para hacerlos responsables de su desempeño y que hagan lo que es adecuado a la organización) y la Sensibilidad Interpersonal.

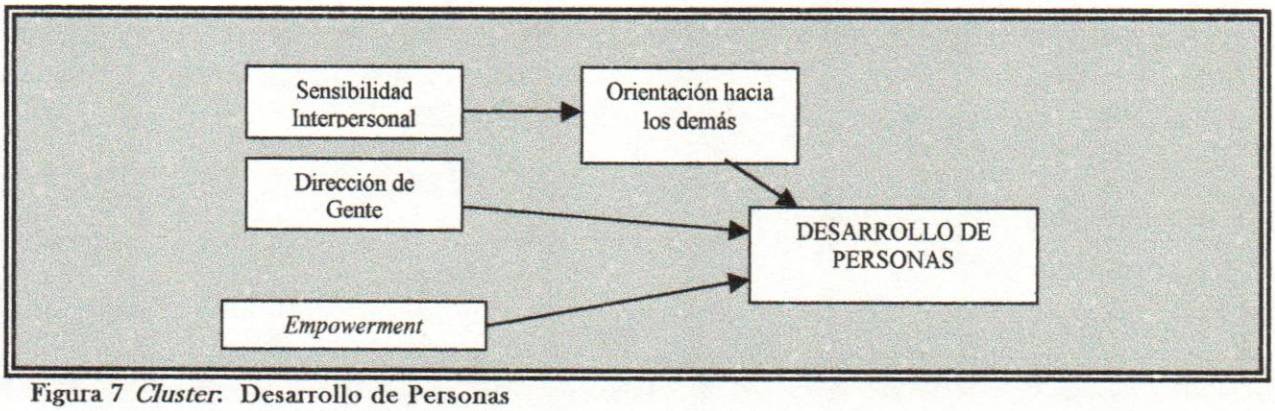


Figura 7 *Cluster*: Desarrollo de Personas

Conciencia Organizacional: Es la capacidad de comprender, interpretar, mantener y mejorar las relaciones en la empresa. Este cluster incluye: Identificación con la Organización (es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía); Mantener los altos estándares de Profesionalismo (implica actuar de acuerdo a patrones definidos para darle un toque profesional a todo lo que hace); la Gestión del Cambio (es la capacidad para alertar al grupo sobre las necesidades de cambios específicos en la manera de hacer las cosas); la Preocupación por la Imagen (significa tener conciencia de cómo los demás perciben su rol y el de la organización); Desarrollo de Relaciones (es el interés de establecer y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para la organización) y la Preocupación por el Orden y la Calidad (actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno).

Visión Estratégica: Es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. Se logra combinar la Orientación hacia los Negocios (capacidad de tener presente el enfoque empresarial, sopesar los riesgos y aprovechar las oportunidades del mercado) con la Orientación hacia el Mercado para entender la dinámica del mercado en que se desarrollan los negocios y brindarle un valor agregado al cliente, y el Pensamiento

Conceptual (capacidad para identificar relaciones en situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos e identificar los puntos clave en situaciones complejas).

Capacidad de Negociación: En los negocios o proyectos hace falta tener una especie de sexto sentido para tener éxito; esta competencia implica tener presente un enfoque empresarial para sopesar los riesgos, identificar dónde están los beneficios y aprovechar las oportunidades sólo cuando las condiciones están dadas para que sea un éxito económico.[11]

Cualquier gerente de proyectos que tenga esta competencia fortalecida, será capaz de analizar con profundidad cualquier situación de oportunidad, visualizando rápidamente las ventajas y desventajas de varias alternativas y podrá determinar y calibrar los riesgos asociados en éstas; debe estar al día con la información actual y tener buen olfato para localizar oportunidades, considerando las que tenga mayor potencialidad de ganancias a corto y largo plazo.

Orientación al Cliente: Los Gerentes de Proyectos que se destacan en el mercado poseen un trato especial a los clientes, satisfaciendo sus necesidades y resolviendo sus inconvenientes. Una persona con esta competencia se destaca por responder las preguntas y atiende quejas que otros tienen, actualizando a las personas con relación a la situación por la que pasa, así mismo permite el establecimiento de vías de comunicación abiertas, ofrece un ambiente de amabilidad y respuestas oportunas para aclarar dudas del cliente.

Iniciativa: Un Gerente de Proyectos con iniciativa es una persona con mucha movilidad, desarrolla y ejecuta lo que piensa de manera inmediata. Empieza a identificar una oportunidad o detectar un problema y luego actúa en los siguientes días para enfrentar la situación.

El gerente de proyectos con alta fortaleza siempre está adelantándose a los acontecimientos, tiene un plan para atacar la oportunidad y comprueba sus opciones, permitiéndose crear la oportunidad para el momento adecuado de iniciar un proyecto.

Auto- Confianza: Establece que la persona debe tener el convencimiento de que es capaz de hacer un buen trabajo, que se puede cumplir con la misión encomendada y que se sabe escoger el enfoque adecuado para superar los obstáculos que seguro experimentará en este primer momento de vida empresarial.

Un Gerente con alto nivel de esta competencia superará todos los obstáculos para lograr la meta de su proyecto, y también que otras personas realicen lo requerido, actuando independientemente en el buen sentido de la palabra y tomando decisiones sin aprobación de otros por su seguridad en sí mismo. Un emprendedor con un nivel alto de auto confianza se plantea misiones altamente retadoras, que otros difícilmente emprenderían, pero él está

[11] KERZNER, H. **Project Management**. Pág. 293

dispuesto a hacerlas. Una persona con bajo nivel de auto confianza prefiere mantenerse con lo seguro, no le gusta asumir el riesgo al fracaso y mantenerse en su antiguo trabajo, escogerá negocios sencillos donde no se visualicen grandes obstáculos, pero que muy probablemente tampoco ofrezcan grandes ganancias.

Persistencia: Consiste en poner un esfuerzo adicional, evitando problemas, encontrando oportunidades, implicando progreso pase lo que pase. La persona no se queda con lo que para todos es suficiente, sino que va más allá de lo necesario, manteniendo el optimismo aún en situaciones negativas.

Un Gerente de Proyectos con alto nivel de Persistencia es capaz de arriesgar efectos personales, involucrar a otros a realizar esfuerzos adicionales y también puede incorporar a amigos y familiares para que logren ayudarle sin pagarle y trata de resolver los problemas con diferentes métodos, tanto tradicionales como alternativos para resolver la situación no deseada.

Una persona que tenga niveles promedios de esta competencia, tenderá a rendirse ante las primeras de cambio o simplemente a no querer montar una empresa, ya que no está dispuesto a poner el esfuerzo adicional que ello implica. Una persona con bajo nivel de esta competencia seria muy conforme con lo que obtiene en el momento y cuando se le acabe el dinero comienza de nuevo, no tiene ninguna perspectiva de logro o de mantener un flujo de dinero y estabilidad para cualquier negocio.

Por otra parte, un nivel superior de fortaleza en esta competencia no significa que tenga éxito garantizado; se han visto casos de empresarios que trabajan toda su vida por la empresa y ésta no llega a un buen nivel.

Búsqueda de Información: Consiste principalmente en querer indagar y conocer más sobre las cosas, temas o personas, implica ir más allá de lo a simple vista se puede observar, profundizar para conseguir la información más exacta que pueda ser útil en el futuro.

Un individuo con un nivel superior de esta competencia logra su trabajo realizando una investigación metodológica, mediante procedimientos para obtener la información, estableciendo patrones de medición y comprometiendo a otros en la búsqueda de ésta, con el propósito de obtener los datos e información necesaria y útil.

Si el Gerente de Proyectos posee una gran fortaleza en esta competencia y logra obtener suficiente información para sustentar su plan del proyecto, será un excelente complemento del olfato de negocios y no se tendrá que depender del instinto a la hora de decidir.

6.6. TIPOLOGÍA DE COMPETENCIAS

.- Umbrales o Esenciales: Son aquellas características esenciales o habilidades básicas que todos necesitan en el trabajo para ser mínimamente efectivo pero que no distingue un comportamiento superior de uno promedio.

.- Diferenciadoras: Son esos factores que distinguen los trabajadores de desempeño superior de los de desempeño adecuado. Representan las competencias críticas para un desempeño superior en un específico puesto de trabajo basado en un estudio intensivo de cómo las personas de más alto desempeño han actuado y pensado en el pasado en situaciones críticas en sus puestos de trabajo.

.- Básicas[12]: Son adquiridas como resultado de la educación básica, refiriéndose con esto a habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral y otras.

.- Genéricas: Referidas a comportamientos laborales propios de desempeño en diferentes actividades o sectores y usualmente relacionados con la interacción con tecnologías de uso general. En este tipo de competencias se incluyen: manejo de equipos y herramientas, así como la negociación, la planeación, el control, interacción con los clientes y otros.

.- Específicas: Son competencias que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones específicas, siendo difícilmente transferibles de uno a otro ámbito, dada sus características tecnológicas. Ejemplo: operación de maquinaria de control numérico, chequeo de pacientes y elaboración de estados financieros.

Según Naranjo (1997), existen otras tipologías que deben ser tomadas en cuenta:[13]
.- Técnicas y/o personales: Referidas a capacidades por conocimientos y habilidades.

.- Orgánicas: Referidas para una compañía en especial, constituidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones.

6.7. NIVELES DE COMPETENCIAS:

- Nivel 1: Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un pequeño conjunto de labores rutinarias, en su mayoría.
- Nivel 2: Ocupaciones en las que se aplican conocimientos en una amplia gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos; algunas de éstas son complejas.
- Nivel 3: Debe existir competencia en una variada gama de trabajos desempeñada en diferentes contextos usualmente complejos y no rutinarios. Existe alto grado de responsabilidad y autonomía.
- Nivel 4: Debe existir competencias para una amplia gama de actividades (técnicas o profesionales) para ser desarrolladas en una amplia variedad de contextos. Existe alto grado

[12] Según clasificación de **CINTERFOR**, pág. 6
[13] NARANJO, José. **La Integración del Recurso Humano y el concepto de Competencia**. Pág. 26

de responsabilidad, tanto por el trabajador como por el de otros bajo su cargo y ocasionalmente tiene bajo su cargo la asignación de recursos.

- Nivel 5: (Nivel Directivo). Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos a menudo impredecibles. Existe gran autonomía y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

6.8. MODELO DE COMPETENCIAS[14]. ESTUDIO CLÁSICO:

Estudio Clásico. Consta de seis pasos:

- Definición de un criterio de desempeño para determinar a selección de la muestra: los criterios ideales son aquellos que están relacionados con "data dura", es decir, con resultados medibles de manera muy clara (salarios, medidas de productividad, etc.)
- Identificación de las personas que participarán en el estudio en base al criterio establecido en el primer paso.
- Recolección de los datos: Los métodos varían según el tipo de modelo de Competencias que se desea identificar y las necesidades, tiempo y costo que se desean involucrar (ejemplo, assesment 360º).
- Análisis de los datos y el desarrollo del modelo de competencia: la idea es realizar un análisis para identificar las competencias que distinguen a los trabajadores de desempeño superior.
- Validación del modelo de competencias: Implica varios métodos alternativos, como la aplicación de entrevistas, tests, planillas o seleccionar personas y observar su desempeño en el trabajo.
- Preparación de aplicaciones mediante el modelo de competencias, para ser utilizado en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

6.9. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Entrevista de Incidentes Críticos: Fue derivada del método de Incidentes Críticos de Flanagan (1954). Esta técnica busca que los individuos objeto del estudio identifiquen, describan las situaciones más críticas que ellos hayan tenido en sus trabajos.

Ventajas:

.- Identificación empírica de las competencias que van más allá a las generadas por otros métodos de recolección de datos.

.- Precisión acerca de cómo las competencias se manifiestan.

.- Inexistencia de influencias raciales.

Desventajas:

.- Tiempo y Costo.

.- Requerimiento de Experticia.

.- Pérdida de las tareas relacionadas con el trabajo.

[14] SPENCER, L. **Competency at Work. Models of superior performance**. 199. Pág.33

- Panel de Expertos: Es un grupo de personas especialistas que se convocan para que mediante una "tormenta de ideas" obtengan las características de los empleados para desempeñar su trabajo exitosamente.

Ventajas:
.- Rápida y eficiente recolección de gran cantidad de datos que son relevantes.
.- Miembros del panel se hacen conocedores del concepto de Competencias.
Desventajas:
.- Posible inclusión de características que para los expertos es relevante, pero que nada tienen que ver en la medición del desempeño.
.- Omisión de factores críticos de las competencias por parte de aquellos miembros del panel que puedan carecer de vocabulario técnico.

- Encuestas con Apreciación 360°: En esta técnica se combina la apreciación que tienen relación con el puesto de trabajo estudiado (proveedores, clientes, subordinados y supervisados), mediante el uso de cuestionarios donde éstos tienen que valorar las competencias y los indicadores de comportamiento, según la importancia para su desempeño superior en el trabajo, la frecuencia con que es requerido y aspectos similares.

Ventajas:
.- Este método permite la obtención de datos de forma rápida y poco costosa, con lo cual se puede realizar análisis estadísticos.
.- Completar un cuestionario permite a muchos empleados su participación en el desarrollo del modelo de Competencias, lo que facilita el consenso en torno a los resultados del estudio.
Desventajas:
.- La información o datos está limitada a los conceptos y puntos mencionados en éstas, dejando fuera del modelo de competencias, aquellas que no fueron incluidas en el instrumento.
.- El método puede ser ineficiente cuando se aplica para diferentes niveles dentro de la Organización.
.- Existe riesgo de sobrestimar el comportamiento adecuado de los encuestados, lo cual no permite generalizar los resultados.

- La Observación: Consiste en la observación directa del trabajador en el desempeño de las tareas de trabajo críticas para el proceso.

Ventajas:
.- Es una buena forma de identificar o revisar las competencias sugeridas por un panel de expertos, encuestas o entrevistas e incidentes críticos.
Desventaja:
.- Es costosa e ineficiente.. Requiere largos períodos de tiempo y elevados costos por ese lapso de ocupación de los recursos involucrados en la Investigación.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Este Trabajo Especial de Grado es de tipo Descriptivo, ya que el objetivo que se persigue es describir las propiedades de una persona, en este caso, un Gerente de Proyectos, basándose en un cuestionario de competencias. Se hizo una descripción detallada de los aspectos que constituyen el plan de desarrollo y se analizaron los resultados del cuestionario.

> "Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (...) en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así - y valga la redundancia - describir lo que se investiga".[15]

2.- DISEÑO METODOLÓGICO:

Se utilizó el diseño del Estudio de Competencias Clásico, descrito en la parte teórica de este trabajo.

La excepción para la realización de este Trabajo de Grado es no incluir los pasos 5) y 6), referentes a la Validación de los Resultados y a la Preparación de Aplicaciones en Recursos Humanos, respectivamente.

Así mismo, se utilizó como modelo de competencias base el de Dinámica Motivacional Subyacente, propuesto por David McClelland, ya que este se ajusta más al objetivo de esta investigación, así mismo, se utilizaron conceptos esenciales de Inteligencia Emocional ya que ésta es una teoría que complementa el estudio de las habilidades de los Gerentes de Proyectos.

3.- UNIDAD DE ANÁLISIS:

Está conformada por el Ingeniero, Gerente de Proyecto escogido para ser evaluado según las técnicas descritas en la parte teórica de este estudio.

4.- MUESTRA:

"Es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo".[16]

Es una muestra no probabilística, ya que no existe una idea del error que se puede estar introduciendo en las apreciaciones. En este estudio, se utilizó una muestra "por cuotas", es decir, se determinó la cantidad de personas que la integrarán; para la aplicación del instrumento se escogieron 11 personas estratificadas en Jefes, Subordinados, Compañeros de Trabajo, Familiares, los cuales permitirán la recolección de datos.

La muestra estuvo representada de la siguiente manera:

.- 1 Jefe.

---

[15] HERNÁNDEZ, R. **Metodología de la Investigación**. 1994. Pág. 60

[16] SABINO, C. **El Proceso de Investigación. 2000**. Pág. 122.

.- 3 compañeros de trabajo.
.- 3 subordinados.
.- 4 familiares y /o amigos.

5.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:
Se utilizó la técnica de las Encuestas con Apreciación 360°, donde las personas que tienen relación directa con el Gerente estudiado completan un Cuestionario de Competencias (facilitado por el Ing. Luis E. Palacios), a través del cual se valoraron las competencias.

6.- TABULACIÓN DE RESULTADOS:
Luego de obtener el total de los cuestionarios contestados por las personas escogidas en la muestra, se procedió a tabular el total de cada pregunta según la puntuación indicada para cada una de éstas (ver Figura 8) y se compararon a través de una tabla, con el cuestionario que sirvió de auto- evaluación del Gerente de Proyectos escogido como unidad de análisis.

Dos preguntas correspondían a una Competencia, ejemplo, las preguntas 1 y 2 se referían a la competencia "Integridad", y así mismo pasa con las otras 34 preguntas del cuestionario. El máximo puntaje para cada competencia es 10 puntos, y todas las preguntas fueron promediadas individualmente y por *cluster*.

El total de cuestionarios aplicados fue de 11 personas consultadas al azar, agrupadas en Jefe, Supervisados, Compañeros de Trabajo, Familiares y Amigos; para cada ítem existe un puntaje repartido de la siguiente manera:

ITEM	PUNTUACIÓN
Casi Nunca	1
Alguna Vez	2
A menudo	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Figura 8. Puntaje del Cuestionario.

El puntaje máximo para cada competencia es 10 puntos, y fueron promediadas individualmente y por *cluster* para cada uno de los grupos entrevistados.

Con el resultado del promedio global de este Gerente, se pudo establecer una comparación con el resto de los participantes de la especialización, conformado por un total de 7 participantes, para lo cual se plasmó un cuadro de Tabulación de Cuestionarios Total (ver Anexo 2), donde es posible analizar fácilmente y comparar los resultados para establecer cuáles son las

debilidades y fortalezas de este Gerente estudiado. Con este cuadro es posible completar el estudio y llegar a realizar análisis más completos y concluyentes.

Así mismo, se realizó la comparación de lo obtenido como Promedio General (conformado por los resultados del grupo) con cada uno de los resultados obtenidos de las muestras analizadas. Estos resultados permiten establecer comparaciones por cada competencia estudiada, sobre cómo es visto este Gerente por la muestra escogida según el promedio obtenido para cada una de las competencias. Esta comparación es explicada con más detalle posteriormente. (Ver Anexo 3, y siguientes).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos de los cuestionarios son totalizados con el resto del grupo para así obtener un Promedio General, el cual permitirá hacer la comparación respectiva. Las Debilidades y Fortalezas que resulten de esta comparación serán procesadas de acuerdo a las exigencias del cargo y el ambiente de trabajo donde se desarrolle este Gerente de Proyectos estudiado, así como también se le dará prioridad a aquellas competencias que requieren prioridad para ser mejoradas.

Procesando la información, se tiene que en el *cluster* **Visión de Negocio**, la persona escogida tiene una debilidad en la competencia "Integridad", obteniendo 7.4 puntos comparados con el promedio de 8.1 puntos. La Competencia "Capacidad de Negociación" posee 6.8 puntos, menos del promedio que es 7.6 puntos; y la competencia "Orientación al Cliente" tiene 7.6 y está por debajo del promedio que es 8.5 puntos. (Ver Anexo 1)

Así mismo, en el *cluster* **Eficiencia en Logro de Resultados**, el Gerente de Proyectos posee una debilidad en "Pensamiento Analítico", presentado 7 puntos, y está por debajo del promedio que es 7.9 puntos.

En el *cluster* **Manejo del Equipo de Proyecto** este Gerente tiene casi todas las competencias que representan un porcentaje muy bajo con respecto al Promedio Global, las cuales son imprescindibles para el desarrollo de los proyectos. Así se tiene que, "Empatía" presenta 5.6 puntos y el promedio es 7.5 puntos. "Liderazgo" tiene 7.8 puntos y el promedio general es 8.3; "Flexibilidad" presenta 6.2 puntos y está debajo del promedio que es 7.8. "Dirección de Gente" tiene 8 puntos y su promedio es 8.3 puntos; "Trabajo en Equipo" tiene 8.4 puntos y el promedio es 9.2 puntos.

En el *cluster* **Gerencia de uno mismo**, la competencia "Auto- confianza" tiene 7.8 puntos, y está por debajo del promedio general que es 8.4 puntos; "Auto Evaluación precisa" tiene 6.8 puntos y está debajo del promedio que es 8.6; Auto Control, tiene 6.2 puntos, y está por debajo del promedio que es 7.7 puntos. Y "Manejo de Conflictos" tiene 7.2 puntos y el promedio es 7.9 puntos.

Por otra parte, las competencias que se encuentran favorecidas, y que fortalece la capacidad de gerenciar de esta persona son la Persistencia y la Búsqueda de Información, las cuales, como se describió anteriormente, representan una de las competencias más importantes a la hora de realizar proyectos, ya que se estaría favoreciendo las necesidades del cliente. Del mismo modo, las competencias Iniciativa, Orientación al Logro, el Impacto e Influencia permiten deducir que este Gerente tiene una gran capacidad para conseguir y reunir la información que requiere para realizar sus proyectos, así como también es persistente y tiene gran creatividad. Otra fortaleza es la capacidad de Dirigir Personal, demostrando a su vez que posee una gran Auto Confianza en el trabajo que realiza y que probablemente la Flexibilidad (que se presenta como debilidad)

puede ser a causa del ambiente de trabajo y de las restricciones que se le imponen, lo cual puede ser compensado con la capacidad de Impacto e Influencia que demuestra en su equipo.

Es importante destacar, que las Debilidades encontradas en la realización del estudio son analizadas tomando en consideración el ambiente laboral donde se desempeña acotando que posee ciertas Fortalezas que compensarían de una u otra forma, las competencias más débiles, demostrando con esto que las debilidades no significan que no posee la capacidad necesaria para gerenciar, sino que representan puntos que se deben desarrollar para así mejorar su desempeño profesional.

Para este estudio, se tomarán en consideración sólo seis debilidades para ser desarrolladas a corto y mediano plazo. La escogencia de estas seis competencias se basa en la prioridad para este Gerente de desarrollarlas y mejorarlas lo más pronto posible, para poder seguir desempeñando exitosamente su carrera profesional y con esto mejorar la gerencia en los proyectos que se le asignen. Estas seis competencias que van a ser analizadas son: Capacidad de Negociación, Empatía, Liderazgo, Auto Control, Manejo del Conflicto, Flexibilidad.

Las otras competencias se compensan con las fortalezas encontradas en este estudio, es decir, si se demuestra debilidad en alguna competencia es necesario analizar si esta debilidad se compensa con una fortaleza y se trabaja sobre ésta para mantenerla. Específicamente, Pensamiento Analítico se presenta como una debilidad, pero puede ser perfectamente canalizada porque esta persona tiene una alta Persistencia y Búsqueda de Información que le asegura una mayor capacidad de almacenar y conseguir información adicional, tanto para el proyecto como para su vida personal.

Así mismo, el Trabajo en Equipo y la Dirección de Personas se puede complementar con la alta Iniciativa que posee y la Orientación al Logro que le permitirá guiar y manejar a su personal de equipo manteniendo una alta disposición hacia el éxito, tomando en consideración las fortalezas de su equipo de trabajo.

Por otra parte, se realizó la comparación del resultado obtenido por cada muestra contra el Promedio General, obtenido en el análisis del total del grupo. Esta comparación es de gran utilidad ya que sirve para analizar cómo fue visto este Gerente por el grupo, y conocer cuál de éstos fue el que evaluó con menor puntuación y por qué, o cuál evaluó con máxima puntuación y por qué.

Así se tiene que comparando el Promedio General con los resultados obtenidos del grupo de Compañeros de Trabajo (Ver Gráfico 1) se tiene que éstos evaluaron las Competencias Empatía (5.6 puntos) y Flexibilidad (6.2 puntos) más bajo que las otras, las cuales se presentan como debilidades, y las que obtuvieron mayor puntuación son Persistencia (9.3 puntos), Búsqueda de Información, Iniciativa y Orientación al Logro (9.0 puntos, cada una). Esto sugiere que para este grupo el Gerente debe mejorar su relación con las demás personas del equipo de proyecto.

Por el contrario, el grupo de los Supervisados (Ver Gráfico 2) contiene unos resultados que varían mucho con respecto al Promedio General; mostrándose una gran diferencia entre las Competencias Empatía (8.7 puntos), Auto Evaluación Precisa (8.3 puntos), Auto Control (8.3 puntos) y con puntuación más baja están Persistencia (6.0 puntos), Empatía (5.6 puntos), liderazgo (5.0 puntos), Dirección de Gente (5.0 puntos), y Auto Control (4.3 puntos), y son éstas las que se presentan como debilidades en el Gerente analizado. Estos resultados indican que este grupo fue el que evaluó al Gerente con menor puntuación, lo cual indica que existe una dificultad en el cluster **Manejo del Equipo de Proyecto**, el cual debe ser considerado como prioridad para contrarrestar las debilidades y tratar de que el Gerente desarrolle y mejore estas competencias.

El Cuadro Comparativo del Jefe (Ver Gráfico 3)permite distinguir las Competencias que tienen diferencias en el resultado con respecto al Promedio General, las cuales son: Empatía (3.0 puntos), Flexibilidad (5.0 puntos), y Auto Control (5.0 puntos) las cuales son debilidades muy marcadas de este Gerente, y se puede deducir que la persona que evaluó con mayor puntuación a este Gerente es el Jefe, indicando que tiene una alta Persistencia en la ejecución de su trabajo y mayor Iniciativa y Auto Confianza, evaluándolas con el máximo puntaje (10 puntos cada una)./Ver cuadro 3). Estos resultados sugieren que el Jefe puede estar indicando que este Gerente debe mejorar el Manejo de su Equipo y mejorar el trato con las personas, estar abierto a las opiniones de otros, y comprender las emociones de otros.

El Cuadro Comparativo de los Amigos (Ver Gráfico 4), muestra ciertas diferencias con respecto a los anteriores, en cuanto a que la Dirección de Gente es la competencia con mayor puntaje (10 puntos), indicando que para éstos el Gerente mantiene buena relación con las personas, a pesar de que Empatía aparece con menor puntuación (5.6 puntos). Así mismo, la Flexibilidad es la competencia que también fue evaluada con menos puntuación (6.2 puntos); esto sugiere también que el Gerente debe mejorar su relación con el equipo de proyectos y también con las personas fuera de su área de trabajo. Las otras competencias mantienen un nivel muy lineal, a excepción de las competencias antes evaluadas.

El cuadro de los Familiares (Ver Gráfico 5), muestra una evaluación muy similar con respecto al Promedio General, a excepción de la Competencia Búsqueda de Información (9.5 puntos), la cual sugiere un mayor valor para este grupo, así como también la Iniciativa y el Trabajo en Equipo (8.4 puntos cada una) son competencias altamente valoradas pero que sólo se muestran para el ámbito familiar y no laboral. Las Competencias con menor puntaje en este grupo son Empatía (5.6 puntos), Flexibilidad (5.5 puntos), Auto Confianza (5.5 puntos), lo cual sugiere la mejora en el manejo con personas, fuera del ámbito laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE UN GERENTE DE PROYECTO

El presente Plan se realizará con la finalidad de promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias personales del Gerente de Proyectos escogido para la realización del presente estudio .

El éxito de este Plan de Mejoramiento se encuentra en la motivación interna que posea la persona para mejorar y fortalecer las competencias que se detectaron como débiles. Este Plan será desarrollado a Corto, Mediano y Largo Plazo considerando que no todas son realizables de inmediato, sino que es necesario un lapso de tiempo para ser mejoradas.

Las Competencias que este Gerente presentó como debilidades son: Integridad, Capacidad de Negociación, Orientación al Cliente, Pensamiento Analítico, Empatía, Liderazgo, Flexibilidad, Trabajo en Equipo, Auto Confianza, Auto Evaluación Precisa, Auto Control y Manejo de Conflictos.

El Gerente analizado en este estudio sugirió el mejoramiento de seis competencias que para él son prioridad para su desempeño profesional; estas competencias son: Capacidad de Negociación, Empatía, Liderazgo, Auto Control, Manejo del Conflicto y Flexibilidad. Estas competencias deben ser desarrolladas en un lapso de tiempo considerable, por lo que este plan desglosa cuáles deben ser desarrolladas a corto, mediano y largo plazo.

El Plan de Mejoramiento Profesional sugiere una serie de Estrategias y Acciones, definidas como aquellas actividades evaluables y condiciones que se deben cumplir para mejorar la competencia (según el concepto de Inteligencia Emocional), (que son aquellas necesarias para poder realizar las acciones); Evaluación (que significa cómo saber si lo que se está ejecutando es lo que me permite lograr el objetivo, es decir, cómo es evaluable las actividades sugeridas), y el Tiempo que se considere para realizarla.

Todas las acciones a seguir para mejorar las competencias fueron sugeridas por el propio Gerente estudiado, tomando en cuenta los conceptos teóricos explicados por la tesista.

OBJETIVO: Fortalecer las siguientes Competencias:	HABILIDADES A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS y ACCIONES	EVALUACIÓN	TIEMPO
EMPATÍA	H. Emocionales: Expresión de sentimientos, Manejo de Sentimientos, Dominio de Impulsos. H. Cognitivas: Comprensión de las perspectivas de los demás y de normas de conductas aceptables; Comprensión de la perspectiva de los demás; Conciencia de uno mismo. H. de Conducta: Verbales (responder eficazmente a la crítica, escuchar a los demás) y No Verbales (expresión facial, controlar el tono de voz, comunicación visual).	1.- Tomar un curso de Inteligencia Emocional. 2.- Continuo feed-back, para mejorar la comunicación y controlar la forma de hablar hacia los demás. 3.-Lecturas bibliográficas. 4.- Implantar un adiestramiento sobre los procesos de coaching. 4.- Aplicar el quinto hábito de las personas altamente efectivas, el cual indica que primero se debe comprender a los demás y después ser comprendido.	1.- Observar y analizar cómo reaccionan las personas cuando se le imparten órdenes. 2.- Preguntar si se ha sido claro en lo opinado y escuchar activamente al otro.	A corto plazo, durante los primeros 4 meses de haber comenzado el plan.
OBJETIVO: Fortalecer las siguientes Competencias:	HABILIDADES A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS y ACCIONES	EVALUACIÓN	TIEMPO
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	H. Emocionales: Identificación de sentimientos; Expresión de sentimientos; Dominio de	1.- Establecer una relación Ganar-Ganar, a través de un estilo de negociación de colaboración. 3.- Admitir la	1.- Analizando exhaustivamente las situaciones presentadas, identificando ventajas y desventajas.	A mediano plazo, requiere mayor tiempo para lograrlo, aproximadamente 6 meses.

	impulsos; Conocimiento de la diferencia entre sentimientos y acciones. H. Cognitivas: Lectura e interpretación de señales sociales; Comprensión de la perspectiva de los demás.; Empleo de pasos para la solución de problemas y toma de decisiones. H. de Conducta: No Verbales (conocimiento pleno de gestos y señales). Verbales (hacer pedidos claros, responder con seguridad)	razón tan igual como la equivocación. 4.- Tomar un curso de negociación avanzada en el CIED. 5.- Actualizar periódicamente la información. 6.- Aplicar los hábitos 4to y 5to de las personas altamente efectivas, los cuales indican Pensar en Gano/ Ganas y mantener la sinergia. 7.- Leer diariamente sobre temas de contratación y negociación. 8.- Actuar con objetividad apartando el plano personal durante el proceso.	3.- Alcanzar acuerdos que permitan una resolución efectiva de problemas 3.- Desarrollando empatía entre los negociadores, y garantizar futuras negociaciones.	

OBJETIVO: Fortalecer las siguientes Competencias:	HABILIDADES A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS y ACCIONES	EVALUACIÓN	TIEMPO
LIDERAZGO	H. Emocionales: Manejo de sentimientos; Reducción del estrés; Dominio de Impulsos. H. Cognitivas: Reconocimiento de influencias sociales sobre la conducta; Fijar metas, Identificar Acciones; Anticipar consecuencias. H. de Conducta: No Verbales (conocer gestos y comunicarse a través del contacto visual).Verbales (expresar claramente las ideas)	1.- Garantizar el mantenimiento del proceso de retroalimentación de la información, a través de un continuo feed-back con el personal y con la gerencia de proyectos. 2.- Reconocer el trabajo y mérito a quien se lo merece. 3.- Aplicar un estilo de liderazgo formativo hacia los miembros del equipo para dar la orientación necesaria al iniciar un proyecto. 4.- Leer y aplicar los conocimientos sobre el liderazgo balanceado que permita controlar la inflexibilidad en situaciones de alto riesgo o difíciles, hacia los miembros del equipo.	1.- Conociendo el grado de motivación que existe en el equipo, y su impacto en la integración del mismo. 3.- Defender la reputación del grupo, para obtener información y recursos necesarios para su buen funcionamiento. 4.-	A mediano plazo, requiere mayor preparación y disposición. Tiempo para lograrlo: 1 año, aproximadamente.

OBJETIVO: Fortalecer las siguientes Competencias:	HABILIDADES A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS y ACCIONES	EVALUACIÓN	TIEMPO
AUTO CONTROL	H. Emocionales: Expresión y manejo de sentimientos; dominio de impulsos; Reducción del estrés. H. Cognitivas: Comprensión de las perspectivas de los demás; Actitud positiva hacia la vida; Conciencia de uno mismo; Conversación Personal. H. de Conducta: No verbales (desarrollar la expresividad facial) y Verbales (hablar claro y directo con las personas, escuchar a los demás).	1.- Asumir las situaciones difíciles con mayor serenidad, pero con la misma energía. 2.-Pensar más detenidamente antes de expresar una opinión o punto de vista y dar un lineamiento. 3.- Tomar una actitud más flexible ante situaciones críticas. 4.- Aceptar los puntos de vista de los compañeros de trabajo, subordinados, amigos y supervisores a pesar de que difieran de los propios.	1.- Evaluación interna diaria para conocer cómo se actuó en situaciones difíciles, y así conocer el nivel de dominio propio. 2.- Respondiendo calmadamente y ser capaz de calmar a otros.	A corto plazo, entre 2 a 4 meses aproximadamente.

OBJETIVO: Fortalecer las siguientes Competencias:	HABILIDADES A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS y ACCIONES	EVALUACIÓN	TIEMPO
MANEJO DE CONFLICTOS	H. Emocionales: Dominio de impulsos; Manejar y Evaluar sentimientos.; Reducción del estrés. H. Cognitivas: Empleo de pasos para solucionar problemas y tomar decisiones. H. de Conducta: No Verbales (expresión facial, comunicación a través de contacto visual); Verbales: Responder eficazmente a la crítica; Resistirse a influencias negativas)	1.- Resolver un conflicto a través del cuestionamiento de ideas. 2.- Mejorar el modelaje de las reuniones con los miembros del equipo y con la gerencia. 3.- Dirigir conflictos en términos ganar-ganar. 4.- Mantener la objetividad en todo momento	1.- Dejando de lado el plano personal del laboral en procesos de conflicto y negociación. 2.- Logrando adquirir y mantener los compromisos adquiridos.	A mediano plazo, aproximadamente 6 meses para lograrlo.

OBJETIVO: Fortalecer las siguientes Competencias:	HABILIDADES A DESARROLLAR	ESTRATEGIAS y ACCIONES	EVALUACIÓN	TIEMPO
FLEXIBILIDAD	H. Emocionales: Dominio de Impulsos; Expresión de sentimientos. H. Cognitivas: Invitación a la reflexión como una forma de enfrentarse a un tema; Comprensión de la perspectiva de los demás. H. de Conducta: No Verbales (expresividad facial, tono de voz, contacto visual), Verbales: responder eficazmente a la crítica.	1.- Escuchar y analizar diferentes puntos de vistas, tanto de los miembros del equipo como del supervisor. 2.- Escuchar tratando de entender. (aplicar el 5to hábito). 3.- Crear un clima para la expresión auténtica de opiniones., tanto en las reuniones periódicas como fuera de éstas. 4.- Analizar la distribución de roles y responsabilidades de los miembros del equipo.	1.- Explorar periódicamente la calidad de la comunicación y el proceso de retroalimentación dentro del equipo. 2.- Manteniendo una reciprocidad entre las normas internas de la empresa y las propias.	A mediano plazo, 6 meses para lograrlo.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA

CONCLUSIONES

Las Competencias son recursos internos propios de un Gerente, Directivo o Supervisor; es la capacidad para hacer alguna cosa que le exige o requiere el puesto de trabajo. Son aprendizajes, modos de cambiar la conducta, y el objetivo de este cambio es alcanzar nuevas conductas que convengan mejor al logro de las metas que se propone una persona y contribuir al éxito de la Organización.

El modelo de Competencias utilizado en este estudio facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo un elemento común y dotando a la estructura organizativa de flexibilidad.

La utilización de una técnica como el Assesment 360º facilita la recolección de datos y su procesamiento, ya que el cuestionario de competencias abarca treinta y seis preguntas referentes a actitudes individuales, pero que permite conocer cuál de éstas se presentan con mayor dificultad, y a partir de éstas es posible realizar un plan de mejoramiento, que no sólo implica el desempeño profesional, sino también el personal.

Los resultados obtenidos en este estudio revelan que existe serias dificultades en los cluster *Manejo del equipo de Proyecto, Visión de Negocio* y *Gerencia de uno mismo,* por lo que es importante atender y priorizar las competencias que se van a desarrollar, tanto en importancia como en tiempo para lograrlo. También sugieren el desarrollo y mejoramiento de las relaciones interpersonales por parte del Gerente de Proyectos hacia sus miembros de equipo, ya que se pudo constatar que de los grupos utilizados como muestras, el que evaluó con menos puntuación fue el de los Supervisados, lo cual implica que es necesario mejorar las técnicas de supervisión y manejo del personal.

Las competencias permiten conectar la estrategia y el propósito del negocio con lo que la gente hace; así mismo permite relacionar las destrezas individuales con las competencias del grupo y permiten liberar el potencial de los Gerentes.

Es importante identificar las competencias gerenciales como herramienta estratégica para la Gerencia de Proyectos, a fin de adaptarse a un mundo de continuos cambios, imprevistos, cambios de alcance, riesgos; este proceso amerita que se identifiquen, definan y apliquen las competencias que le permitirán a sus Gerentes comprender dónde dirigir sus esfuerzos para incrementar su desempeño individual.

Se recomienda realizar un seguimiento al plan de desarrollo y evaluar nuevamente luego de un lapso de un año, para analizar la eficacia del plan de mejoramiento a nivel personal.

También se recomienda la participación de este Gerente en el "Proyecto de Alineación con los Principios Rectores", propiciado por la Industria Petrolera, el cual busca reconfigurar los sistemas organizacionales y de actuación humana, a través del fortalecimiento de las competencias genéricas y técnicas, sustentado en el aprendizaje auto dirigido e implementando la plataforma SAP.

La Gerencia de Proyectos no debe dejar de lado el estudio de las Competencias, ya que éstas establecen las bases de lo que es el nuevo Gerente, que debe ser comunicativo, abierto, que busca la excelencia, trabaja en equipo y actúa de forma segura para contrarrestar las dificultades que presenta a diario en el manejo de su equipo de proyectos. El Gerente que no presente las competencias adecuadas para asumir este papel, simplemente tendrá mayores dificultades y lo más probable es que fracase en su labor, estancándose en su carrera profesional.

Hoy día, la Inteligencia Emocional es una técnica muy aplicada por las empresas, y sugiere que los trabajadores deben controlar sus emociones para la ejecución de su labor, ya que las emociones negativas frenan su desempeño comprometiendo el trabajo y su cargo. Por lo tanto, tener un alto coeficiente intelectual no lo es todo, se debe integrar las emociones positivas que estimulan el éxito profesional y personal, de aquí la importancia del concepto de Competencias.

BIBLIOGRAFÍA

BLYDE, A. (2001, Octubre 22). *El Poder del Conocimiento.* El Universal. 5to Cuerpo, Pág. 1.

BOYATSIS. Competencias y Desempeño. 1994. (Traducido por Hay McBer. "The Competent Manager").

BURGAZZI, C. Gente y Competencias para Competir. Conferencia Internacional Caracas.

CASINILLI, M y ROMERO, M. Proposición de un modelo para la determinación del perfil de Competencias de un Cargo gerencial. Tesis de Grado UCAB. 1994.

CASTRO, C. Perfil de Competencias para la Gerencia de la Industria Petroquímica Venezolana. Tesis de Grado UCAB. 1996.

GARCÍA, G. Identificación de las Competencias Actitudinales a desarrollar en los Gerentes de una empresa de servicios considerada como competitiva. Tesis de Grado UCAB. 1997.

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional. Bantam Books. 1997.

HERNÁNDEZ, R. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. 1994.

KERZNER, Harold. Project Management: a systems approach to planning. 1997.

LINKAGE Inc. Introduction to Competency Modeling. How to make the right choice. EE.UU. 1996.

LÓPEZ, M. Formación y Certificación Basada en Competencia. CONOCER. Caracas. 1997.

MACHADO, Eloisa. Evaluación de un Programa de Desarrollo de las Competencias de los líderes del Grupo E.D.C. Tesis de Grado UCAB. 1998.

MACHADO, Pedro (1999, Octubre 09). *Evaluación de competencias gerenciales.* El Universal. 5to. Cuerpo. Calidad de Vida

MARAVEN, Seminario de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos. Caracas. 1995

MITRANI, A. Las Competencias. Ediciones Deusto. España. 1992.

NARANJO, J. La Integración del Recurso Humano y el Concepto de Competencias. Revista de Relaciones Industriales y Laborales. Mayo 1997.

ODREMAN, I. Competencias predictoras del Desempeño eficaz de los equipos de trabajo. Tesis de Grado UCAB. 1997.

PALACIOS, Luis. Principios Esenciales para realizar proyectos. Un enfoque Latino. Publicaciones UCAB. 2ª Edición. 2000.

REYES, J. Modelo de Gestión para Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Andersen Consulting. 1998.

RODRÍGUEZ, L. Modelo de Gestión de Proyectos de Ingeniería Organizacional: un caso de estudio en el sector gubernamental. Tesis de UCAB. 1998.

SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo de Venezuela C.A. Caracas. 2000.

SPENCER, L. Competency at Work. Models of Superior Performance. John Wiley and Sons Inc. 1993.

VARGAS, F. La Formación por Competencias, instrumento para incrementar la empleabilidad. Jornadas Internacionales de Certificación de competencias laborales. CINTERFOR. Caracas, 1997.

ANEXOS

Competencia	Auto Eval.	EVALUACIÓN GENERAL					
		JEFE	SUPERVISADOS	COMP.DE TRABAJO	AMIGOS	FAMILIARES	Prom. Gral.
Integridad	9	6	7	7	9	8	*7.4*
Capacidad de negociación	6	6	7	6	8	7	*6.8*
Orientación al cliente	8	8	7	6	9	8	*7.6*
Visión de negocio	*8.0*	*6.7*	*7.0*	*6.3*	*8.7*	*7.7*	*7.3*
Persistencia	10	10	10	9	7	5	*8.2*
Busqueda de información	7	7	9	7	8	10	*8.2*
Pensamiento analítico	7	7	6	7	8	7	*7.0*
Iniciativa	9	10	9	8	8	7	*8.4*
Orientación al logro	10	9	9	9	6	7	*8.0*
Eficiencia logro resultados	*8.6*	*8.6*	*8.6*	*8.0*	*7.4*	*7.2*	*8.0*
Empatía	6	3	7	5	7	6	*5.6*
Liderazgo	8	9	8	8	7	7	*7.8*
Impacto e influencia	5	6	7	8	9	7	*7.4*
Flexibilidad	8	5	7	5	9	5	*6.2*
Dirección de gente	9	9	7	8	9	7	*8.0*
Trabajo en equipo	7	9	9	8	9	7	*8.4*
Manejo del equipo del proyecto	*7.2*	*6.8*	*7.5*	*7.0*	*8.3*	*6.5*	*7.2*
Auto-confianza	10	10	8	8	8	5	*7.8*
Auto-evaluación precisa	9	8	7	4	7	8	*6.8*
Autocontrol	6	5	6	5	7	8	*6.2*
Manejo conflictos	6	8	6	6	9	7	*7.2*
Gerencia de uno mismo	*7.8*	*7.8*	*6.8*	*5.8*	*7.8*	*7.0*	*7.0*

	ENTREVISTADOS							
COMPETENCIA	Alma	Andrés	Ma. Luisa	Ma. Gabriela	Militza	Edgar	Jesús	Prom. Gral.
INTEGRIDAD	8.4	7.4	8.5	8.3	8.6	7.4	8.1	8.1
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	7.6	6.8	8.2	8.4	7.2	7.5	7.4	7.6
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	9.1	7.6	9.1	9.3	8.4	8.2	7.7	8.5
VISIÓN DE NEGOCIO	8.4	7.3	8.6	8.6	8.6	7.7	7.7	8.1
PERSISTENCIA	7.8	8.2	7.6	7.6	8.6	7.7	7.8	7.9
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	8.7	8.2	9.2	8.5	8.4	6.7	8.3	8.3
PENSAMIENTO ANALÍTICO	8.5	7	8.5	8.4	7.8	7.2	7.9	7.9
INICIATIVA	7.8	8.4	9.0	8.2	7.4	6.9	8.3	8.0
ORIENTACIÓN AL LOGRO	7.8	8	7.3	7.1	8.0	7.4	6.9	7.5
EFICIENCIA LOGRO RESULTADOS	8.1	8.0	8.3	8.0	8.0	7.2	7.8	7.9
EMPATÍA	7.7	5.6	7.5	7.4	9.0	7.6	7.8	7.5
LIDERAZGO	7.8	7.8	8.9	8.6	9.0	8.0	8.1	8.3
IMPACTO E INFLUENCIA	7.0	7.4	7.5	6.6	8.0	6.7	5.7	7.0
FLEXIBILIDAD	8.4	6.2	8.6	7.8	8.2	7.5	8	7.8
DIRECCIÓN DE GENTE	8.2	8	8.7	8.4	9.0	7.4	8.3	8.3
TRABAJO EN EQUIPO	9.3	8.4	9.2	9.7	9.4	9.3	9.1	9.2
MANEJO DEL EQUIPO DEL PROYECTO	8.1	7.2	8.4	8.1	8.1	7.8	7.8	7.9
AUTOCONFIANZA	8.4	7.8	8.7	8.8	8.4	7.6	8.8	8.4
AUTOEVALUACIÓN PRECISA	9.0	6.8	9.0	8.8	9.0	8.5	9	8.6
AUTOCONTROL	8.4	6.2	7.5	8.3	7.2	7.3	8.8	7.7
MANEJO CONFLICTOS	7.7	7.2	8.1	8.6	8.2	7.4	7.8	7.9
GERENCIA DE UNO MISMO	8.4	7.0	8.3	8.6	8.6	7.7	8.6	8.2
PROMEDIO GLOBAL	8.2	7.4	8.4	8.3	8.3	7.6	8.0	8.0

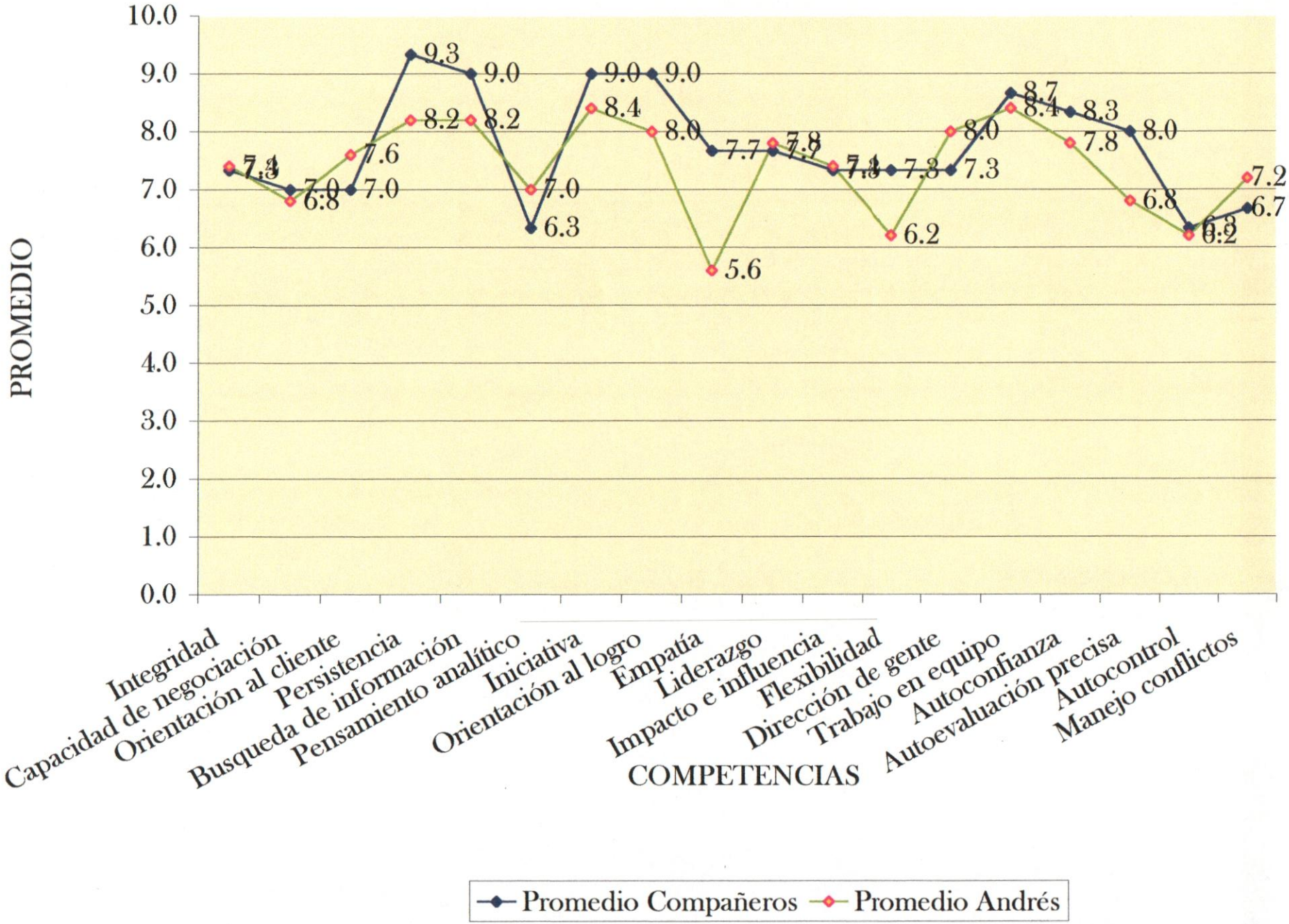
Competencias a mejorar en el Plan

Tabulación de Cuestionarios de Competencias

TABLA 3

		Auto eval.	Entrevistados: COMPAÑEROS DE TRABAJO			
EGUNTA	**Competencia**		**1**	**2**	**3**	**Promedio**
1 y 2	Integridad	9	10	7	5	**7.3**
3 y 4	Capacidad de negociación	6	10	5	6	**7.0**
5 y 6	Orientación al cliente	8	7	6	8	**7.0**
	Visión de negocio	**8.0**	**9.0**	**6.0**	**6.3**	**7.1**
7 y 8	Persistencia	10	10	10	8	**9.3**
9 y 10	Busqueda de información	7	10	9	8	**9.0**
11 y 12	Pensamiento analítico	7	6	6	7	**6.3**
13 y 14	Iniciativa	9	10	9	8	**9.0**
15 y 16	Orientación al logro	10	9	9	9	**9.0**
	Eficiencia logro resultados	**8.6**	**9.0**	**8.6**	**8.0**	**8.5**
17 y 18	Empatía	6	9	7	7	**7.7**
19 y 20	Liderazgo	8	10	8	5	**7.7**
21 y 22	Impacto e influencia	5	10	6	6	**7.3**
23 y 24	Flexibilidad	8	10	7	5	**7.3**
25 y 26	Dirección de gente	9	7	10	5	**7.3**
27 y 28	Trabajo en equipo	7	10	9	7	**8.7**
	Manejo del equipo del proyecto	**7.2**	**9.3**	**7.8**	**5.8**	**7.7**
29 y 30	Autoconfianza	10	10	10	5	**8.3**
31 y 32	Autoevaluación precisa	9	9	8	7	**8.0**
33 y 34	Autocontrol	6	8	6	5	**6.3**
35 y 36	Manejo conflictos	6	8	6	6	**6.7**
	Gerencia de uno mismo	**7.8**	**8.8**	**7.5**	**5.8**	**7.3**
	Promedio global	**7.9**	**9.0**	**7.5**	**6.5**	**7.7**

CUADRO COMPARATIVO.
GRUPO: COMPAÑEROS DE TRABAJO

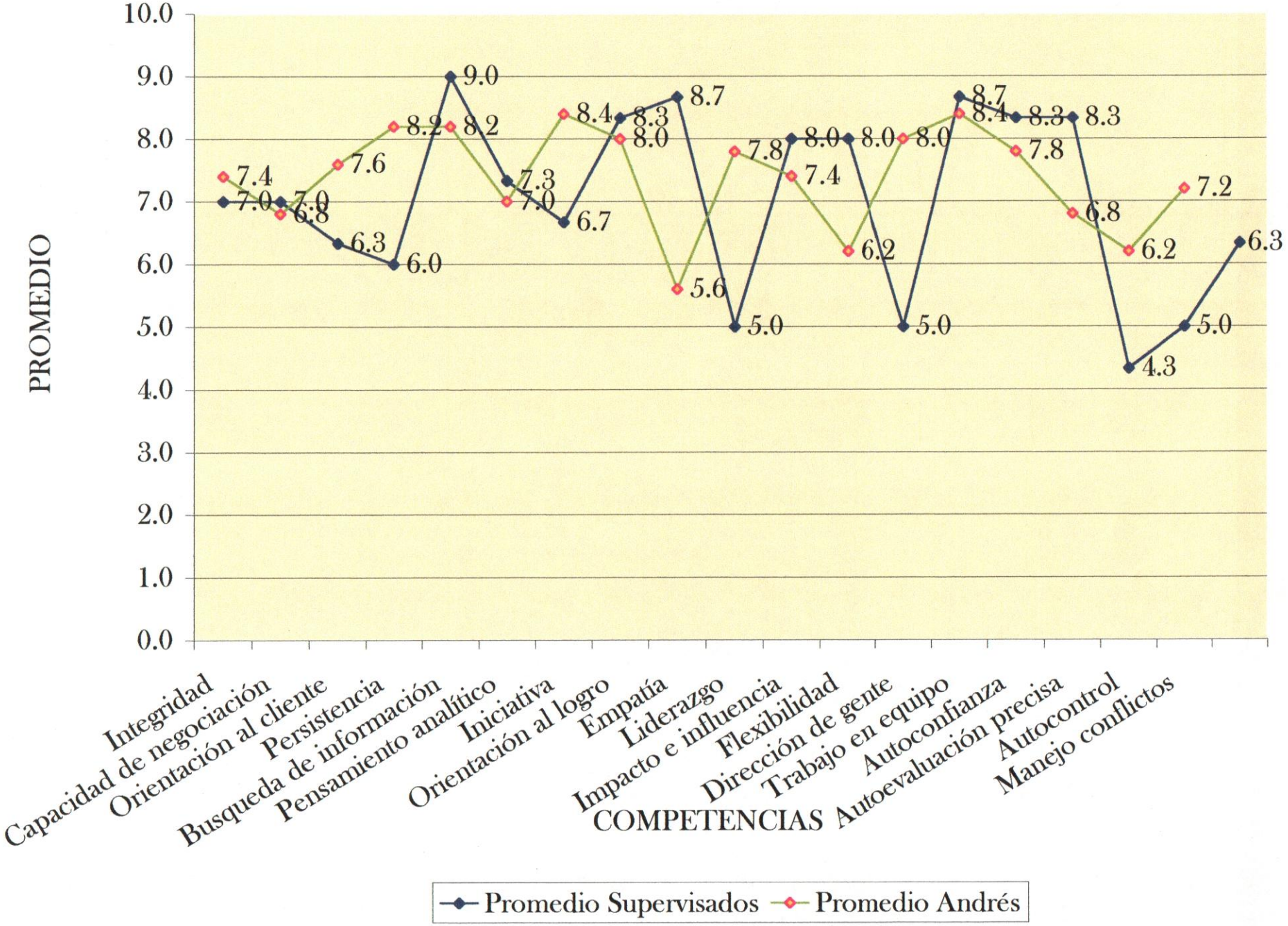


Tabulación de Cuestionarios de Competencias

TABLA 4

REGUNTA	Competencia	Auto eval.	Entrevistados: SUPERVISADOS			
			1	2	3	Promedio
1 y 2	Integridad	9	7	8	6	**7.0**
3 y 4	Capacidad de negociación	6	5	7	7	**6.3**
5 y 6	Orientación al cliente	8	5	5	8	**6.0**
	Visión de negocio	**8.0**	**5.7**	**6.7**	**7.0**	**6.4**
7 y 8	Persistencia	10	9	10	8	**9.0**
9 y 10	Busqueda de información	7	5	9	8	**7.3**
11 y 12	Pensamiento analítico	7	6	7	7	**6.7**
13 y 14	Iniciativa	9	8	10	7	**8.3**
15 y 16	Orientación al logro	10	8	10	8	**8.7**
	Eficiencia logro resultados	**8.6**	**7.2**	**9.2**	**7.6**	**8.0**
17 y 18	Empatía	6	4	4	7	**5.0**
19 y 20	Liderazgo	8	8	8	8	**8.0**
21 y 22	Impacto e influencia	5	7	9	8	**8.0**
23 y 24	Flexibilidad	8	3	5	7	**5.0**
25 y 26	Dirección de gente	9	7	10	9	**8.7**
27 y 28	Trabajo en equipo	7	6	10	9	**8.3**
	Manejo del equipo del proyecto	**7.2**	**5.8**	**7.7**	**8.0**	**7.2**
29 y 30	Autoconfianza	10	8	9	8	**8.3**
31 y 32	Autoevaluación precisa	9	5	2	6	**4.3**
33 y 34	Autocontrol	6	6	3	6	**5.0**
35 y 36	Manejo conflictos	6	6	7	6	**6.3**
	Gerencia de uno mismo	**7.8**	**6.3**	**5.3**	**6.5**	**6.0**
	Promedio global	**7.9**	**6.2**	**7.2**	**7.3**	**6.9**

CUADRO COMPARATIVO.
GRUPO: SUPERVISADOS.



Tabulación de Cuestionarios de Competencias

TABLA 5

PREGUNTAS	COMPETENCIA	Auto eval.	Entrevistado: JEFE	
			JEFE	Promedio
1 y 2	Integridad	9	6	**6.0**
3 y 4	Capacidad de negociación	6	6	**6.0**
5 y 6	Orientación al cliente	8	8	**8.0**
	Visión de negocio	**8.0**	**6.7**	**6.7**
7 y 8	Persistencia	10	10	**10.0**
9 y 10	Búsqueda de información	7	7	**7.0**
11 y 12	Pensamiento analítico	7	7	**7.0**
13 y 14	Iniciativa	9	10	**10.0**
15 y 16	Orientación al logro	10	9	**9.0**
	Eficiencia logro resultados	**8.6**	**8.6**	**8.6**
17 y 18	Empatía	6	3	**3.0**
19 y 20	Liderazgo	8	9	**9.0**
21 y 22	Impacto e influencia	5	6	**6.0**
23 y 24	Flexibilidad	8	5	**5.0**
25 y 26	Dirección de gente	9	9	**9.0**
27 y 28	Trabajo en equipo	7	9	**9.0**
	Manejo del equipo del proyecto	**7.2**	**6.8**	**6.8**
29 y 30	Auto Confianza	10	10	**10.0**
31 y 32	Auto Evaluación precisa	9	8	**8.0**
33 y 34	Autocontrol	6	5	**5.0**
35 y 36	Manejo conflictos	6	8	**8.0**
	Gerencia de uno mismo	**7.8**	**7.8**	**7.8**
	Promedio global	**7.9**	**7.5**	**7.5**

Gráfico 3

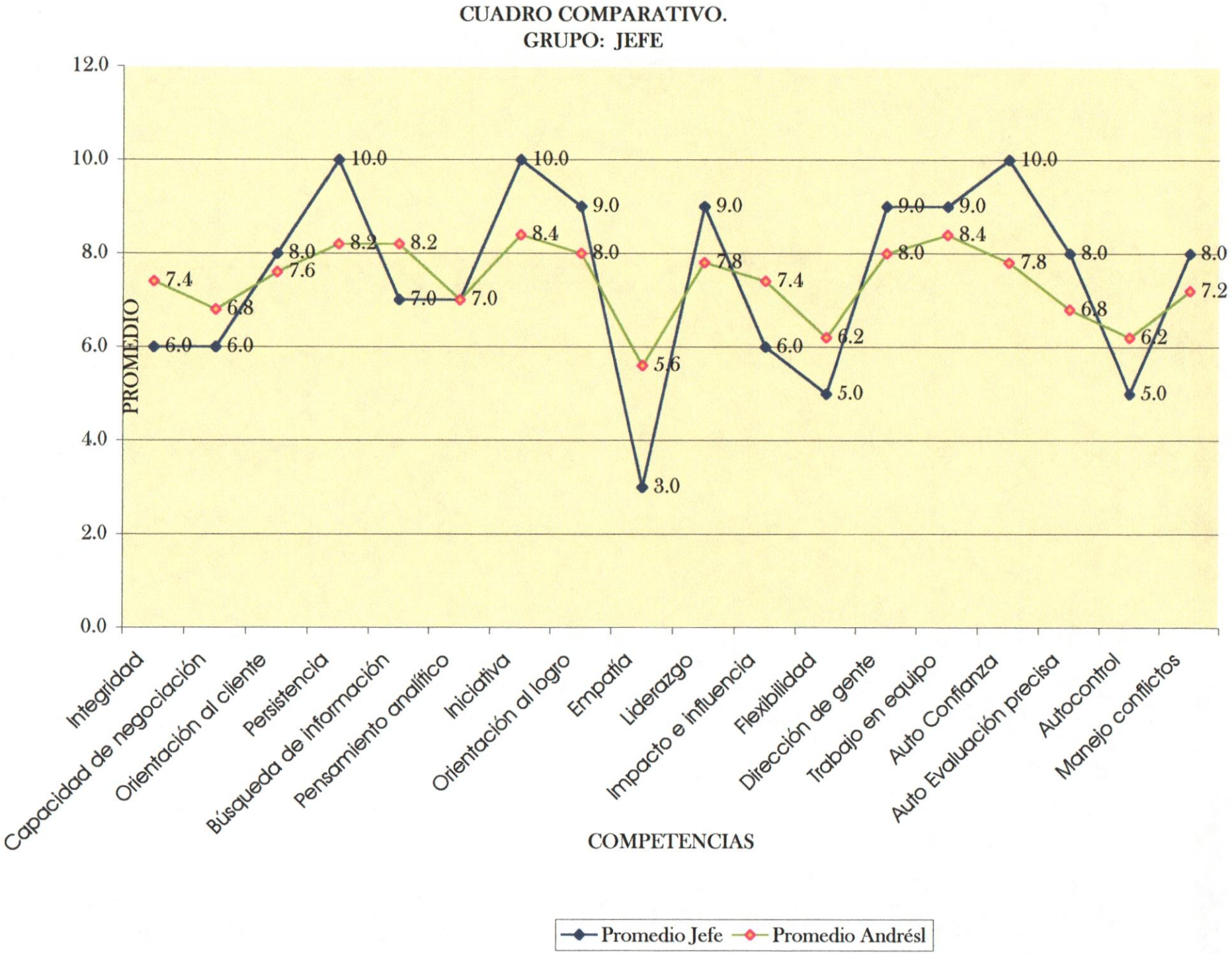

CUADRO COMPARATIVO.
GRUPO: JEFE
PROMEDIO
12.0
10.0
8.0
6.0
4.0
2.0
0.0
Integridad
Capacidad de negociación
Orientación al cliente
Persistencia
Búsqueda de información
Pensamiento analítico
Iniciativa
Orientación al logro
Empatía
Liderazgo
Impacto e influencia
Flexibilidad
Dirección de gente
Trabajo en equipo
Auto Confianza
Auto Evaluación precisa
Autocontrol
Manejo conflictos
COMPETENCIAS
Promedio Jefe
Promedio Andrésl

TABLA 6

Tabulación de Cuestionarios de Competencias

REGUNTA	Competencia	Auto eval.	Entrevistados: AMIGOS 1	2	Promedio
1 y 2	Integridad	9	9	9	*9.0*
3 y 4	Capacidad de negociación	6	8	8	*8.0*
5 y 6	Orientación al cliente	8	8	8	*8.0*
	Visión de negocio	*8.0*	*8.5*	*8.5*	*8.5*
7 y 8	Persistencia	10	7	7	*7.0*
9 y 10	Busqueda de información	7	8	8	*8.0*
11 y 12	Pensamiento analítico	7	8	8	*8.0*
13 y 14	Iniciativa	9	7	7	*7.0*
15 y 16	Orientación al logro	10	9	5	*7.0*
	Eficiencia logro resultados	*8.6*	*7.8*	*7.0*	*7.4*
17 y 18	Empatía	6	7	7	*7.0*
19 y 20	Liderazgo	8	7	7	*7.0*
21 y 22	Impacto e influencia	5	7	7	*7.0*
23 y 24	Flexibilidad	8	8	8	*8.0*
25 y 26	Dirección de gente	9	10	10	*10.0*
27 y 28	Trabajo en equipo	7	9	9	*9.0*
	Manejo del equipo del proyecto	*7.2*	*8.0*	*8.0*	*8.0*
29 y 30	Autoconfianza	10	8	8	*8.0*
31 y 32	Auto- evaluación precisa	9	6	7	*6.5*
33 y 34	Autocontrol	6	7	6	*6.5*
35 y 36	Manejo conflictos	6	9	6	*7.5*
	Gerencia de uno mismo	*7.8*	*7.5*	*6.8*	*7.1*
	Promedio global	*7.9*	*8.0*	*7.6*	*7.8*

CUADRO COMPARATIVO.
GRUPO: AMIGOS

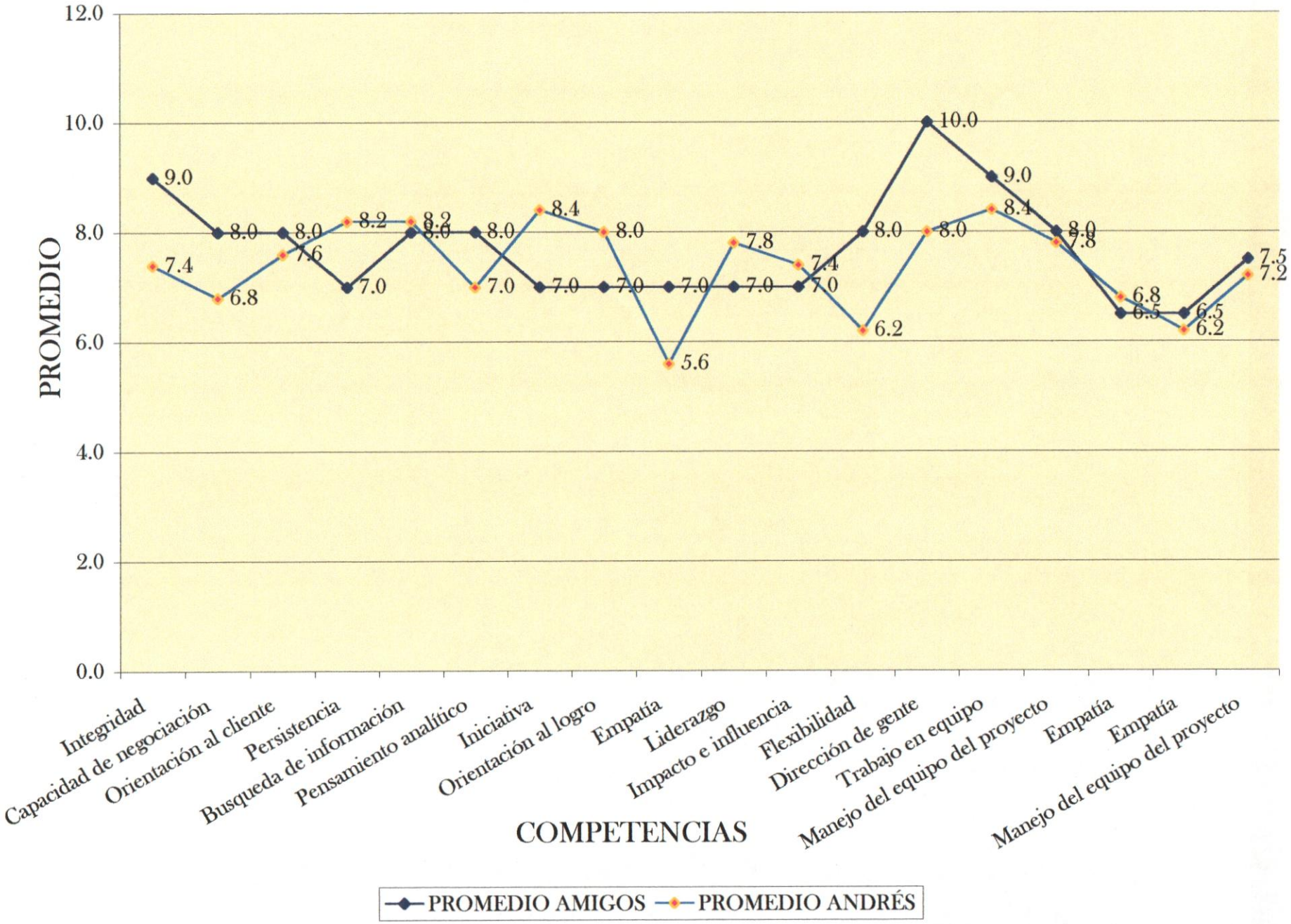
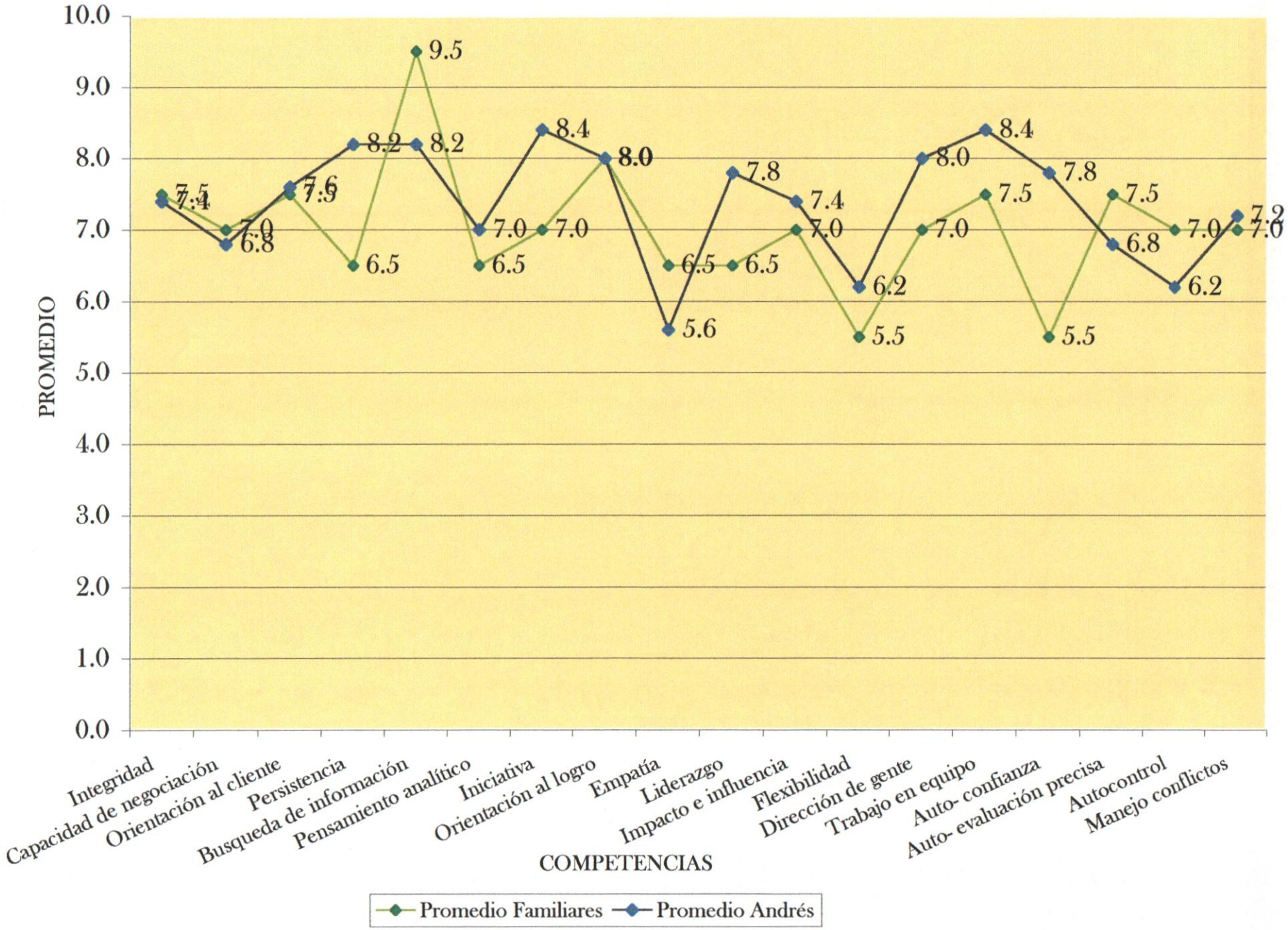


TABLA 7

Tabulación de Cuestionarios de Competencias

PREGUNTA	Competencia	Auto eval.	Entrevistados: FAMILIARES		
			1	2	Promedio
1 y 2	Integridad	9	8	7	*7.5*
3 y 4	Capacidad de negociación	6	7	7	*7.0*
5 y 6	Orientación al cliente	8	8	7	*7.5*
	Visión de negocio	*8.0*	*7.7*	*7.0*	*7.3*
7 y 8	Persistencia	10	5	8	*6.5*
9 y 10	Busqueda de información	7	10	9	*9.5*
11 y 12	Pensamiento analítico	7	7	6	*6.5*
13 y 14	Iniciativa	9	7	7	*7.0*
15 y 16	Orientación al logro	10	7	9	*8.0*
	Eficiencia logro resultados	*8.6*	*7.2*	*7.8*	*7.5*
17 y 18	Empatía	6	6	7	*6.5*
19 y 20	Liderazgo	8	7	6	*6.5*
21 y 22	Impacto e influencia	5	7	7	*7.0*
23 y 24	Flexibilidad	8	5	6	*5.5*
25 y 26	Dirección de gente	9	7	7	*7.0*
27 y 28	Trabajo en equipo	7	7	8	*7.5*
	Manejo del equipo del proyecto	*7.2*	*6.5*	*6.8*	*6.7*
29 y 30	Auto- confianza	10	5	6	*5.5*
31 y 32	Auto- evaluación precisa	9	8	7	*7.5*
33 y 34	Autocontrol	6	8	6	*7.0*
35 y 36	Manejo conflictos	6	8	6	*7.0*
	Gerencia de uno mismo	*7.8*	*7.3*	*6.3*	*6.8*
	Promedio global	*7.9*	*7.2*	*7.0*	*7.1*

CUADRO COMPARATIVO.
GRUPO: FAMILIARES



CUESTIONARIOS DE COMPETENCIAS

AutoEval.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): Andrés Eloy Terán Vetencourt **Relación con el evaluado (a):**	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.				X 4	
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.					X 5
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.			X 3		
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar			X 3		
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				X 4	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio				X 4	
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.					X 5
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.					X 5
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.				X 4	
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.			X 3		
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.				X	
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.			X		
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.					X
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.				X	
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.					X
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.					X
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.			X		

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.			X		
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.				X	
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.				X	
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.			X		
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.		X			
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.			X		
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.					X
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.				X	
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.					X
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.			X		
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.				X	
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.					X
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.					X
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.				X	
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.					X
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			X		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.			X		
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			X		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.			X		

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): **Relación con el evaluado (a):** CONDISCIPULO	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.			X		
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.				X	
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.			X		
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar		X			
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.			X		
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio			X		
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.					X
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.					X
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.				X	
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.				X	
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.			X		
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.			X		
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.				X	
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.					X
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.					X
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.					X
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.				X	

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.			X		
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.				X	
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.				X	
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.				X	
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.			X		
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.			X		
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.			X		
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.				X	
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.					X
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.					X
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.				X	
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.					X
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.					X
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.				X	
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.				X	
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			X		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.			X		
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			X		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.			X		

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

8/8

Cuestionario de competencias emprendedoras

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias empresariales de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible.

Indique el tipo de relación con la persona que está evaluando:
- Relación personal (familia, amigos): ____
- Relación Laboral (jefe, compañero de trabajo, socio comercial): X
- Relación académica (profesor, compañero estudiante, alumno): ____

Se requiere que usted dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar que tan característica es cada conducta en este individuo.

Nombre del Evaluado:	Casi Nunca	Alguna Vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1.-Esta persona luce segura de sí misma, sabiendo hacer lo que le corresponde sin que nadie se lo indique					✓
2.- Actúa con independencia, tomando decisiones sin requerir del consentimiento de otros					✓
3.-Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, es capaz de mostrar desacuerdos con los que tienen experiencias					✓
4.-Esta persona es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él (ella) mismo(a) se pone					✓
5.-Es común Es común que vaya más allá de lo necesario y no se quede con lo que para otros puede ser suficiente					✓
6.-Es capaz de arriesgar cosas personales por una meta, incluso involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios		✓			
7.- Es una persona que pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles					✓
8.-No se conforma con respuestas simples, sino que recurre a personas no involucradas para conocer sus perspectivas.					✓
9.-Hacen trabajo de investigación metodológica para lograr lo deseado, desarrollando un sistema de información					✓
10.-La persona respeta los valores y normas de las organizaciones					✓
11.-Es un modelo de conducta y contagia a otros a comportarse según los parámetros impuestos por una organización					✓

12.-Antepone las necesidades de la organización a las propias, haciendo cosas que incluso pueden ser impopulares por mejoras a largo plazo	✓				
13.-La persona identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación					✓
14.-Actúa rápida y decididamente en momentos de crisis, cuando lo común es esperar a ver si el problema se resuelve por sí solo					✓
15.- Se adelanta con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad					✓
16.-La persona es capaz de forma distinta a sus similares, realizando cosas nuevas que lo hacen mejor que a otros.				✓	
17.- Sus innovaciones no se quedan en sueños, sino que tienen un impacto directo en su vida personal y desempeño					✓
18.-Es capaz de introducir cambios de vanguardia que nunca antes se habían aplicado o que provocan transformaciones dramáticas a su alrededor.				✓	
19.-La persona normalmente analiza exhaustivamente las situaciones, identificando ventajas en varias opciones					✓
20.-Se focaliza en aquellas opciones que presentan la mejor relación costo beneficio, tomando acción cuando hay potencial ahora y despues.					✓
21.-Identifica oportunidades que no son obvias y dedica sus recursos en el proceso, calculando adecuadamente los riesgos que asume.					✓
22.-La persona responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.					✓
23.-Mantiene una comunicación abierta con otros, conoce cuando están satisfecho y se responsabiliza cuando hay problemas con los demás.					✓
24.-Entabla relaciones de largo plazo con otros, haciendo acciones de mutuo beneficio. Se adapta a personas jamás vista.					✓
25.-La persona demuestra preocupación por querer mejorar, irradia frustración cuando se es ineficaz y se lamenta de perder el tiempo.			✓		
26.-Se es activo y energético, no se es pasivo y logra resultados en base a metas propuestas. Se compara con otros.				✓	
27.-Es capaz de priorizar y mantener su rumbo pese a numerosas distracciones. Es flexible, pero siguiendo objetivos claros.					✓
28.-La persona piensa que lo que le pase depende exclusivamente del esfuerzo que él(ella) ponga y no del azar o el destino.					✓
29.-Es capaz de proponer buenas ideas y de convencer a otros para que le confíen recursos en la iniciativa empresarial					✓
30.-Es una persona fundamentalmente optimista					✓

Gracias por su colaboración

31-32 9
33-34 8
35-36 10
7

Compañeros.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): **Relación con el evaluado (a):** CONDISCIPULO	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.		✓			
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.			✓		
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.			✓		
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar			✓		
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				✓	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio				✓	
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.				✓	
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.				✓	
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.					✓
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.			✓		
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.			✓		
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.				✓	
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.			✓		
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.					✓
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.				✓	
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.			✓		
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.			✓		

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.		✓			
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.			✓		
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.			✓		
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.			✓		
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.		✓			
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.			✓		
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.		✓			
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.			✓		
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.				✓	
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.				✓	
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.			✓		
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.		✓			
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.			✓		
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			✓		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.				✓	
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			✓		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.		✓			
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			✓		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.			✓		

Gracias por su colaboración.

..... de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): ***Relación con el evaluado (a):*** SUPERVISADO	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.			X		
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.				X	
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.	X				
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar				X	
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.		X			
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio			X		
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.					X
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.				X	
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.			X		
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.		X			
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.			X		
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.			X		
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.				X	
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.				X	
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.				X	
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.				X	
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.		X			

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.		X			
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.				X	
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.				X	
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.				X	
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.			X		
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.		X			
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.	X				
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.			X		
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.				X	
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.			X		
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.			X		
29. Luce seguro de sí mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.				X	
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.				X	
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			X		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.		X			
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.		X			
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.				X	
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			X		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.			X		

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): **Relación con el evaluado (a):** SUPERVISADO	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.			✓		
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.					✓
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.		✓			
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar					✓
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.		✓			
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio			✓		
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.					✓
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.					✓
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.					✓
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.				✓	
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.			✓		
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.				✓	
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.					✓
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.					✓
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.					✓
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.					✓
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.		✓			

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.		✓			
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.					✓
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.			✓		
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.					✓
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.				✓	
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.	✓				
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.				✓	
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.					✓
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.					✓
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.					✓
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.					✓
29. Luce seguro de sí mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.					✓
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.				✓	
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.	✓				
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.	✓				
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.	✓				
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.		✓			
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			✓		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.				✓	

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): **Relación con el evaluado (a):** SUPERVISADO	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.		X			
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.				X	
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.			X		
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar				X	
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				X	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio				X	
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.				X	
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.				X	
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.				X	
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.				X	
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.			X		
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.				X	
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.				X	
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.			X		
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.				X	
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.				X	
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.			X		

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.		X			

19. Es capaz de manejar eficientemente una reunion de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.				X	
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.				X	
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.				X	
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.				X	
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.			X		
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.				X	
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.				X	
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.					X
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.					X
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.				X	
29. Luce seguro de sí mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.				X	
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.				X	
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			X		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.			X		
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			X		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.			X		
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			X		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.			X		

Gracias por su colaboración.

09:03 FAX 58 069 401064 PROYECTOS | CARDON

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): A. TERAN **Relación con el evaluado (a):** SUPERVISOR	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.		X			
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.				X	
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.		X			
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar				X	
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				X	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio				X	
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.					X
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.					X
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.					X
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.		X			
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.			X		
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.				X	
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.					X
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.					X
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.				X	
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.					X
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.		X			

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.	X				
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.					X
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.				X	
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.			X		
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.			X		
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.		X			
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.			X		
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.					X
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.				X	
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.				X	
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.					X
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.					X
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.					X
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			X		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.			X		
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.		X			
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.			X		
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.				X	
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.				X	

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Amigo

Nombre del evaluado (a): **Relación con el evaluado (a):**	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.				✓	
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.					✓
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.					✓
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar			✓		
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				✓	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio				✓	
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.				✓	
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.			✓		
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.				✓	
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.				✓	
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.					✓
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.			✓		
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.			✓		
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.				✓	
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.		✓			
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.			✓		
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.			✓		

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.				✓	
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.			✓		
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.				✓	
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.			✓		
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.				✓	
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.				✓	
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.				✓	
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.					✓
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.					✓
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.				✓	
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.					✓
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.					✓
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.			✓		
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			✓		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.				✓	
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			✓		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.				✓	
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.				✓	
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.					✓

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Amigo

Nombre del evaluado (a): **Relación con el evaluado (a):**	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.				X	
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.				X	
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.					X
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar			X		
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				X	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio					X
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.			X		
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.			X		
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.				X	
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.			X		
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.				X	
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.			X		
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.				X	
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.				X	
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.		X			
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.				X	
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.			X		

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.			X		
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.				X	
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.			X		
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.					X
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.					X
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.					X
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.					X
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.					X
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.			X		
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.				X	
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.				X	
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.				X	
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.			X		
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			X		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.				X	
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			X		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.				X	
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.				X	
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.					X

Gracias por su colaboración.

Cuestionario de competencias

El presente cuestionario tiene como objeto identificar competencias de la persona que está siendo evaluada. La información que suministre será analizada en conjunto con la emitida por otros consultados. Si considera que no conoce a la persona a evaluar con la suficiente profundidad, es preferible que lo indique y no continúe con el cuestionario. Es muy importante que sea llenado con la mayor honestidad posible. Se requiere que dedique aproximadamente 15 minutos de su tiempo para completar este cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta. Piense en el desempeño que usted ha observado en la persona en los últimos 3 a 6 meses. Luego, utilice la escala propuesta para indicar qué tan característica es cada conducta en este individuo. Sea flexible en la valoración.

Nombre del evaluado (a): Andrés Eloy Terán Vetencourt **Relación con el evaluado (a): Familiar**	Casi nunca	Alguna vez	A menudo	Casi siempre	Siempre
1. Es capaz de percibir discrepancias entre los valores y las conductas, ya sea en su persona o los demás, admitiendo errores ante otros.				X	
2. Es capaz de sacrificar beneficios inmediatos por defender sus principios, inclusive en situaciones difíciles, exigiendo la misma integridad a los demás.				X	
3. Es capaz de comprender la posición de un interlocutor, escuchando activamente y analizando sus estrategias de negociación.				X	
4. Puede usar tácticas de negociación como retrasar decisiones u ocultar emociones según convenga, estableciendo los pasos adecuados para negociar			X		
5. Responde preguntas que otros tengan, atiende quejas y mantiene a los demás informados de sus actividades.				X	
6. Es capaz de adaptarse a los demás, entablando relaciones de largo plazo con otros y promoviendo acciones de mutuo beneficio					X
7. Es capaz de sacrificar su tiempo por completar tareas que él mismo se pone.			X		
8. Es común que vaya más allá de lo usual por completar retos, arriesgando cosas personales o involucrando a otros a hacer esfuerzos extraordinarios.				X	
9. Pregunta, consulta y busca en las fuentes de información disponibles.				X	
10. Hace trabajo de investigación metodódica por medio de un sistema de información que no se conforma con respuestas simples.				X	
11. Descompone las tareas complejas en partes más manejables, analizando relaciones, causas y efectos de una acción.				X	
12. Es consciente de la información que necesita para reconocer interpedencias indirectas entre actividades.			X		
13. Identifica oportunidades y detecta problemas, actuando en los días siguientes para enfrentar la situación.				X	
14. Se adelante con mucha antelación a los acontecimientos, verificando sus opciones y generando planes para atacar la oportunidad.				X	
15. Muestra preocupación por querer mejorar, le gusta compararse con otros, irradiando frustración cuando se es ineficaz o se pierden oportunidades.			X		
16. Sigue objetivos claros, priorizando y manteniendo su rumbo, pese a distracciones.			X		
17. Es capaz de captar el estado emocional de los demás por el contenido de lo que expresan y de su lenguaje corporal.			X		

18. Entiende las razones de fondo que guían el comportamiento de otros.			X		
19. Es capaz de manejar eficientemente una reunión de trabajo, estableciendo objetivos y una agenda acorde con los intereses y necesidades del grupo.				X	
20. Transmite credibilidad que lo transforma en un modelo de actuación para otros, con un carisma esperanzador que logra compromisos profundos.			X		
21. Es capaz de persuadir e influir en otros para que estos hagan lo que él necesita, teniendo a la gente de su lado y consiguiendo su apoyo.			X		
22. Es un experto en las artes de ser político, manejando estrategias y usando redes complejas de relaciones para alinear a la gente en torno a sus ideas.		X			
23. Le parece lógico y natural que las personas tengan distintas formas de ver las cosas y por tanto cambia de actitud frente a argumentos y evidencias.			X		
24. Entiende que las normas existen para proteger valores y que por tanto deben poder adaptarse según distintas situaciones, velando por que se mantenga el principio por el que se creó la norma.		X			
25. Da instrucciones precisas, dejando explícitas las necesidades y exigencias de una situación.				X	
26. Establece altos niveles de desempeño y calidad, controlando el rendimiento de los demás en base a comparaciones con estos lineamientos.			X		
27. Participa con gusto en las actividades grupales, mostrando aprecio por compañeros, compartiendo información y apoyándose en otros.			X		
28. Promueve un clima de cooperación como una herramienta de competitividad, crea símbolos de identidad para el grupo, defendiendo a sus compañeros ante situaciones peligrosas.			X		
29. Luce seguro de si mismo, sabiendo actuar con independencia y haciendo lo que le corresponde sin que nadie se lo indique.					X
30. Se plantea retos que otros no estarían dispuestos a hacer, tomando decisiones y mostrando desacuerdos si hace falta.		X			
31. Es consciente de sus propias fortalezas y limitaciones.			X		
32. Está abierto a retroalimentación de forma que profundiza su autoconocimiento y planea su desarrollo.					X
33. Es capaz de tener cierto control sobre sus emociones, de forma que permite la actuación de otros, resistiéndose a hacerlo todo él mismo.			X		
34. Sabe mantener la calma en situaciones difícil, no enganchándose emocionalmente, sino enfocándose en el problema y no la persona.				X	
35. Identifica y puntualiza los principales elementos de un conflicto potencial.			X		
36. Desmonta un conflicto por medio de un proceso de resolución efectiva de problemas.				X	

Gracias por su colaboración.