TESIS
GP2002
L4

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

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE LA LIC. MARIA LUISA LEÓN, USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

Trabajo de investigación presentado por:

María Luisa LEÓN RODRÍGUEZ

Como un requisito parcial para obtener el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos .

Profesor Asesor:

Luis Enrique PALACIOS

Caracas, Enero 2002

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Caracas, 06 de noviembre de 2001

Señores:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Dirección General de los Estudios de Postgrado

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Presente.-

Por medio de esta comunicación hago constar que he leído el contenido de este Trabajo Especial de Grado que presenta a consideración de esa Dirección General María Luisa León Rodríguez, titular de la cédula de identidad número 7.884.153 y del expediente académico número 75479, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos el cual lleva por título ***"Plan de mejoramiento profesional de María Luisa León Rodríguez, usando el modelo de competencias para gerenciar proyectos".***

Así mismo hago constar que estoy conforme con el contenido presentado por lo que acepto llevar a cabo la labor de asesoría.

Atentamente,

Prof. Luis Enrique Palacios
Asesor

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 DE LA LIC. MARIA LUISA LEÓN, USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

Realizado por:

María Luisa LEÓN RODRÍGUEZ

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

DEDICATORIA

A Dios, por ayudarme e iluminarme a lo largo de mi vida.

Al Dr. José Gregorio Hernández, quien siempre ha escuchado mis plegarias.

A Jacsir y Jerson, a quienes dedico este título, ya que han sido mi motivación a crecer como persona, a seguir adelante y a luchar con constancia para conseguir lo que deseo.
Hijos, que Dios los bendiga, los adoro.

A Jose Luis, el amor de mi vida, por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, superando juntos los obstáculos y compartiendo las alegrias, por ayudarme en todo momento y ser mi apoyo, tanto en el hogar, en mis estudios de pre y postgrado y en mi trabajo. Te amo.

A mi Papá Jacinto, quien sembró en mi los principios que rigen mi vida y que desde el cielo me ha seguido guiando y protegiendo.

A mi mamá Inés, por todos sus sacrificios y ayuda, por brindarme el mejor de los apoyos en todas las circunstancias. Te quiero mamá.

A mi hermana Edith, por su apoyo, colaboración y ayuda en todo momento.

A mis sobrinos Edwin y Joseph, a quienes quiero mucho, que Dios los cuide y guie por siempre.

A mis queridos compadres Gretta y Carlos, por compartir nuestras metas, anhelos y sueños, por formar parte de nuestra familia, creciendo cada día los lazos y el cariño que nos une.

A Jusmidalys y Nelson, mis queridos ahijados, quienes con su apoyo incondicional, su amistad, sus palabras de aliento y sus traducciones, (que hubiera sido de mi sin su ayuda) contribuyeron a lograr este éxito, que también es suyo. Los quiero mucho.

A mi amiga Ismal, quien desde nuestra carrera de pregrado me ha brindado su gran amistad, gracias por estar siempre a mi lado.

A Yelitza Leal, mi querida compañera y amiga del postgrado, gracias por tu gran ayuda y apoyo en la elaboración de este trabajo. Espero que nuestra amistad perdure por siempre.

A mis compañeras del Colegio San Agustín - El Paraíso, quienes contribuyeron a la elaboración de este trabajo:

Sonia Vidal
Ana M. García
Georgina Bastidas
María Eugenia Gomes
Glenda Goitia
A mis alumnos y ex -alumnos ...

A TODOS, MIL GRACIAS...

RECONOCIMIENTOS

La elaboración de este trabajo resulto posible gracias a la colaboración e interés de un gran número de personas y de dos Instituciones Educativas de gran renombre.

En primer lugar debo agradecer el gran apoyo y asesoría, del Profesor Luis Enrique Palacios, experto en el área, quien, gracias a su excelente preparación y experiencia, orientó esta investigación, de forma tal, que se convirtió en una maravillosa experiencia de aprendizaje.

En segundo lugar, y no menos importante, al Prof. Wickard Miralles, director del Postgrado en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello, quien me aportó valiosos comentarios, sugerencias y palabras de estimulo para seguir adelante.

A la Directiva y Personal del Colegio San Agustín- El Paraíso, a quienes doy infinitas gracias por su apoyo, colaboración y estimulo para llevar a feliz término esta especialización.

A TODOS, MIL GRACIAS...

TABLA DE CONTENIDO

Contenido ***Página***

Dedicatoria
Reconocimientos
Resumen

INTRODUCCIÓN..... 10

CAPITULO I..... 12
Objetivo general y objetivos específicos de la investigación..... 13
Planteamiento del problema..... 14
Justificación e importancia del trabajo..... 15

CAPITULO II..... 16
Marco metodológico..... 17
Tipo de investigación..... 17
Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 18
Muestra..... 20
Tabulación de resultados..... 20

CAPITULO III..... 22
Marco Teórico..... 23
Introducción a la Gerencia de Proyecto..... 23
Áreas del Conocimiento en la Gerencia de Proyectos..... 24
Dirección de Recursos Humanos del Proyecto..... 25
Aptitudes claves de la Dirección General..... 26
El Gerente de Proyectos..... 31
Definición de Competencias..... 31
Tipos de Competencias..... 33
Competencias actitudinales del Gerente..... 34
Inteligencia Emocional..... 37
Goleman: Cómo se expresa la Inteligencia Emocional. Características..... 38
Habilidades que deben desarrollar los programas de Inteligencia Emocional..... 39
Modelo de Competencias..... 41
Niveles de Competencias..... 42
Componentes de un Modelo de Competencias. *"Los Clusters"*..... 43

CAPITULO IV..... 47
Análisis de Resultados..... 48

CAPITULO V..... 54
Plan de mejoramiento profesional de María Luisa León Rodríguez, usando el modelo de competencias para gerenciar proyectos..... 55

Conclusiones y Recomendaciones..... 60
Revisión Bibliográfica..... 61

ANEXOS..... 63
Anexo A: Historial Profesional de María Luisa León.
Anexo B: Dirección de Recursos Humanos del Proyecto.
Anexo C: Clusters.
Anexo D: Clusters de Competencias.
Anexo E: Cuestionario de Competencias.
Anexo F: Tabulación y Gráficos de Cuestionarios de Competencias.
Tabla 1. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Tabla General.
Tabla 2. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Ex – Alumnos.
Gráfico Comparativo 1. Promedio General Vs. Promedio Ex Alumnos.
Tabla 3. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Familiares.
Gráfico Comparativo 2. Promedio General Vs. Promedio de Familiares
Tabla 4. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Compañeros
Gráfico Comparativo 3. Promedio General Vs. Promedio de Compañeros
Tabla 5. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Jefes
Gráfico Comparativo 4. Promedio General Vs. Promedio de Jefes
Tabla 6. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Grupo de Post-Grado.
Gráfico Comparativo 5. Promedio General Vs. Promedio Individual
Tabla 7. Tabulación de Cuestionarios de Competencias: Comparación Final de Resultados.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE LA LIC. MARIA LUISA LEÓN, USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

Profesor Asesor: Luis Enrique PALACIOS.

Autor: María Luisa LEÓN RODRÍGUEZ

Caracas, Enero 2002

RESUMEN

Resulta obvio que el éxito de las empresas de hoy depende de su competitividad y la clave para alcanzarla está en desarrollar las competencias de su recurso humano, donde los gerentes tienen un papel protagónico como líderes de la organización y la responsabilidad de llevar a su empresa a alcanzar los objetivos planteados de una manera eficaz y eficiente.

Hay Group, en 1996 difinieron las Competencias como unas características personales a nivel de habilidades, conocimientos, rasgos y conductas, que precide el desempeño sobresaliente.

Por lo antes expuesto, resulta de gran relevancia el desarrollar las competencias de los gerentes, pues todas las empresas que desean competir, tienen que invertir en educar y preparar a sus líderes, y, en lo que a materia de desarrollo gerencial se refiere, las competencias actitudinales resultan prioritarias.

Este estudio está dirigido a desarrollar un plan de mejoramiento profesional de la Lic. María Luisa León, para ello se realizó un assessment 360° basado en el Modelo de McClelland y en la Inteligencia Emocional de Goleman, utilizando *"el cuestionario de competencias del gerente de proyectos"* para recoger la información necesaria, con la finalidad de establecer sus fortalezas y debilidades, en cuanto a competencias se refiere.

Son 11 personas las que conforman la muestra, las cuales están directamente relacionadas con el evaluado, ya que está integrada por 2 Jefes, 3 compañeros de trabajo, 3 familiares y 3 ex – alumnos.

Una vez realizada la tabulación de estos cuestionarios, y a través de los análisis de resultados, se pudo establecer que este Gerente posee tres (3) competencias que necesitan ser reforzadas: La Persistencia, La Orientación al Logro y el Autocontrol, en las cuales se basa el Plan de Mejoramiento Profesional, pudiendo además concluir, que este último es una herramienta útil para desarrollar y fortalecer competencias, que le permitan al Gerente de Proyecto "dirigir la orquesta" de una manera eficaz y lograr su éxito personal, profesional y de su organización.

INTRODUCCIÓN

Resulta muy util, en la actualidad identificar las competencias necesarias que debe poseer una persona en un puesto determinado. A nivel gerencial es de gran importancia identificar las competencias del gerente de proyectos para asi lograr alcanzar sus metas.

He aquí la importancia de desarrollar un plan de mejoramiento profesional para la Lic. María Luisa León, el cual le permitirá continuar su desarrollo profesional como gerente de proyectos, garantizar el éxito de su desempeño y la satisfacción de sus "clientes", con énfasis en la adquisición de competencias necesarias para desarrollar proyectos de investigación relevantes y, a partir de los resultados, diseñar, ejecutar y evaluar proyectos, desempeñar cargos de gestión, dirección y gerencia de programas y proyectos en instituciones tanto del sector educación, como de otros sectores.

El plan propuesto para su mejoramiento profesional se llevará a cabo a través de un cuestionario de competencias del gerente de proyectos, suministrado por el Profesor-Asesor: Luis Enrique Palacios, desarrollado a partir de los conceptos del modelo presentado en la bibliografía: Principios esenciales para realizar proyectos; para así identificar sus fortalezas y debilidades, analizar su historial del comportamiento profesional y crear un plan de desarrollo personal a corto y mediano plazo, donde se determinarán, cuáles son las competencias individuales que debe poseer como gerente de proyectos en el área en que se desempeña.

Dicho cuestionario está basado en una tabla en la que se señalan las 18 competencias siguientes: 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; en donde cada competencia se encuentra desglosada en distintos indicadores, expresados en el cuestionario mediante items de conductas fácilmente observables y medibles a través de diferentes grados de frecuencia.

Para efectos de la administración del cuestionario se tomaron en cuenta al evaluado, con una autoevaluación, y a 11 personas directamente relacionadas con el mismo. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa EXCEL 2000, para la carga de la data proveniente del instrumento aplicado, así como también para la construcción de la matriz de datos, gráficos y para la tabulación de los datos.

Se tabuló cada encuesta realizada por la muestra seleccionada, se compararon los cuestionarios de autoevaluación y feedback, y se crearon gráficos comparativos con otros gerentes potenciales de proyectos y con el nivel de desarrollo máximo. Se analizó la data tabulada observando diferencias y tendencias a nivel individual, grupal, por

competencia, por cluster, por tipo de encuestado. Se complementó la data con las observaciones puntuales emitidas por los distintos consultados, con el objeto de llegar a explicaciones profundas que motivan el comportamiento profesional del evaluado. Se desarrolló un plan de mejoramiento de debilidades y de aprovechamiento de fortalezas, a corto, mediano y largo plazo.

Las Competencias es un tema que está en boga en nuestro país, teniendo como antecedentes los estudios de McClelland, y actualmente, es Goleman con su concepto de Inteligencia Emocional, el que contribuye a relacionar los sentimientos con las competencias, manteniendo que es importante manejar las emociones con respecto a uno mismo y a los demás, lo cual implica auto- conocerse, auto- gerenciarse y tener aptitudes sociales. Estas teorias nos permiten afirmar que los empleados necesitan tener conocimientos técnicos para desarrollar proyectos, pero también se requiere tener diversas habilidades para lograr una alta productividad en su desempeño.

Toda esta información se encuentra estructurada en 5 capítulos, que conforman este trabajo, distribuidos de la siguiente manera:

CAPITULO I:	Objetivos, Planteamiento, Justificación e Importancia
CAPITULO II:	Marco Metodológico
CAPITULO III:	Marco Teórico
CAPITULO IV:	Análisis de los Resultados
CAPITULO V:	Plan de mejoramiento profesional de la Lic. Maria Luisa León, usando el modelo de competencias para gerenciar proyectos.

Esta estructura nos da una visión clara de cómo se desarrolló esta investigación la cual demuestra, a través de los resultados obtenidos, que las competencias están inmersas en las conductas observables y medibles y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional , y, es por ello, que resulta de vital importancia que todo Gerente de proyectos, identifique las debilidades y fortalezas presentes en sus competencias y las desarrolle para lograr ser un excelente Gerente de Proyecto.

CAPITULO I

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollar un plan de mejoramiento profesional de la Lic. María Luisa León, usando el modelo de competencias para gerenciar proyectos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir y describir las competencias necesarias para ser un gerente de proyectos.
- Analizar el historial del comportamiento profesional de la Lic. Maria Luisa León.
- Realizar un assessment 360° utilizando el cuestionario de competencias del gerente de proyectos.
- Tabular los resultados obtenidos en el assessment 360°, utilizando indicadores para cada competencia.
- Elaborar gráficos comparativos con otros gerentes potenciales de proyectos y con el nivel de desarrollo máximo.
- Identificar las competencias actitudinales actuales de María Luisa León utilizando el cuestionario de competencias del gerente de proyectos.
- Identificar las debilidades actuales de María Luisa León utilizando el cuestionario de competencias del gerente de proyectos.
- Presentar un plan de desarrollo personal a corto, mediano y largo plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Siglo XXI se presenta con una nueva visión, donde la globalización y la internacionalización han llevado a la economía hacia estilos y tendencias diferentes, las cuales han afectado las distintas formas de estructuración y dinámicas humanas, donde hemos sido testigos del auge que ha tenido la Gerencia de Proyectos y de los beneficios que se han obtenido gracias a ésta. El proceso de cambio que estamos experimentando en el mundo empresarial local e internacional, nos ha llevado a investigar alternativas de cómo lograr mayor productividad y calidad con menos costos. La gran mayoría de los dirigentes han llegado a la conclusión de que ser gerente significa, utilizar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente, para alcanzar los objetivos personales e institucionales en el tiempo previsto, y que dirigir, no es simplemente mandar, sino que es el arte de poner metas a los colaboradores con acierto y motivarlos para que, en equipo, las alcancen.

Este es el nuevo escenario al que se enfrenta el profesional de hoy, no importa si labora en Banca, Construcción, Educación, Informática, entre otros, ya que en todas las diferentes profesiones y empresas se realizan proyectos, mediante los cuales se logra el cambio, la innovación y se viabilizan las metas y objetivos trazados. De igual forma ocurre en la educación donde tambien surge la necesidad de contar con gerentes de proyectos, que con sus cualidades, competencias y nivel de preparación en esta área, puedan desarrollar, dirigir, manejar y controlar proyectos en forma exitosa.

Por todo lo antes expuesto, resulta relevante llevar a cabo esta investigación, la cual está basada en un plan de mejoramiento profesional para María Luisa León, quien obtuvo el titulo de Lic. en Educación Mención Ciencias Pedagógicas, en la Universidad Católica Andrés Bello y donde actualmente está culminando estudios de Postgrado, en Gerencia de Proyectos. El plan propuesto para su mejoramiento profesional se llevará a cabo a través de un cuestionario de competencias del gerente de proyectos, desarrollado a partir de los conceptos del modelo presentado en la bibliografía: Principios esenciales para realizar proyectos; para así identificar sus fortalezas y debilidades, analizar su historial del comportamiento profesional y crear un plan de desarrollo personal a corto, mediano y largo plazo, donde se determinarán, cuáles son las competencias individuales que debe poseer como gerente de proyectos en el área en que se desempeña. En el A***nexo A,*** se presenta el historial profesional de la Lic. María Luisa León, el cual resulta relevante para llevar a cabo esta investigación.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Como menciona Palacios Luis E., (1999) en su libro "Sabiduría popular en la empresa venezolana" todas las personas, en general, tienen actitudes y características intrínsecas que las hacen diferentes unas a otras, siendo estas diferencias personales las que destacan a un individuo en una posición y otra dentro de una sociedad. En el caso de una persona con el rol de gerente de proyectos, éste deberá poseer ciertas características personales o competencias que los difieran del resto de la población u organización donde se encuentre.

Una vez analizada esta afirmación podemos resaltar la importancia de esta investigación, ya que las competencias han pasado a ser el centro de la escena en las empresas, y necesitamos, cada vez más, profesionales que posean las competencias necesarias para poder hacer frente a este nuevo mundo empresarial de cambios constantes y que sean capaces de ir mejorando para garantizar su éxito profesional y personal.

He aquí la importancia de desarrollar un plan de mejoramiento profesional para la Lic. María Luisa León, el cual le permitirá continuar su desarrollo profesional como gerente de proyectos, garantizar el éxito de su desempeño y la satisfacción de sus "clientes", con énfasis en la adquisición de competencias necesarias para desarrollar proyectos de investigación relevantes y, a partir de los resultados, diseñar, ejecutar y evaluar proyectos, desempeñar cargos de gestión, dirección y gerencia de programas y proyectos en instituciones tanto del sector educación, como de otros sectores.

Las competencias llevan de la mano a los individuos a ser exitosos en sus trabajos y en su vida diaria. En las organizaciones se presentan individuos con mucho éxito en su carrera laboral, la razón de esta afirmación, no radica sólo en título académico, sino en las competencias que éstos poseen, las cuales los hacen diferentes, le ayudan a facilitar su labor y los llevan a lograr el éxito dentro de la organización.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

Arias (1997) indicó que "la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que son utilizados para llevar a cabo la indagación." (p. 47)

Sobre el tipo de investigación, Canales (1996) señala que: "Hay diferentes tipos de investigación, las cuales se clasifican según distintos criterios..." (p.53).

Arias (1997) señala que: "los criterios empleados para establecer los diferentes tipos, son el nivel de investigación y el diseño de investigación":

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	
NIVEL DE INVESTIGACIÓN	EXPLORATORIA:	-Dirigida a la formulación de un problema. -Dirigida al planteamiento de hipótesis
	DESCRIPTIVA:	-Medición de variables independientes -Correlacional
	EXPLICATIVA:	-Causal Comparativa -Ex post-facto -Experimental
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	DOCUMENTAL:	-Monográfica (desarrollo de un tema específico) -Medición de variables independientes a partir de datos secundarios. -Correlacional a partir de datos secundarios.
	DE CAMPO:	-Intensiva: estudios de caso -Extensiva: estudios muestrales y poblacionales
	EXPERIMENTAL:	-Preexperimental -Cuasiexperimental -Experimento puro
PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN U OBJETIVOS EXTERNOS	PURA O BÁSICA:	-Libre -Orientada
	APLICADA:	-Dirigida a una invención -Dirigida a una invención o mejora de productos existentes

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Fidias (1997): "Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno". (p.47). En este apartado podemos señalar que esta investigación es de tipo descriptiva, la cual es definida, por estos autores, de la siguiente manera:

Fidias (1997): "Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento". (p. 48)

Danke (1986): " Es un estudio donde se... buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis".[1]

Esta investigación está basada en la búsqueda de información documental y bibliográfica, las cuales apoyan el tema tratado y a través de un cuestionario o encuesta, el cual es nuestro instrumento de medición, se detectaron las competencias necesarias para ser un Gerente de Proyectos, con la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades presentes en la Lic. María Luisa León, en cuanto a competencias se refiere, y una vez realizado el análisis, se plantea el Plan de desarrollo de competencias propuesto.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EL INSTRUMENTO:

El instrumento empleado para cumplir con la estrategia de investigación fue el "CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE GERENTE DE PROYECTOS" (*Ver anexo E*), suministrado por el Prof. Luis Enrique Palacios, Profesor-Asesor del Trabajo especial de grado. Dicho cuestionario está basado en una tabla en la que se señalan 18 competencias, que se enumenan a continuación:

---

[1] Roberto Hernández y otros. "Metodología de la Investigación", México, McGraw-Hill Interamericana. 2da. Edición. Pag. 67.

1. Integridad
2. Capacidad de negociación
3. Orientación al cliente
4. Persistencia
5. Busqueda de información
6. Pensamiento analítico
7. Iniciativa
8. Orientación al logro
9. Empatía
10. Liderazgo
11. Impacto e influencia
12. Flexibilidad
13. Dirección de gente
14. Trabajo en equipo
15. Autoconfianza
16. Autoevaluación precisa
17. Autocontrol
18. Manejo conflictos

Cada competencia se encuentra desglosada en distintos indicadores, expresados en el cuestionario mediante items de conductas fácilmente observables y medibles a través de diferentes grados de frecuencia. *(Ver anexo E).*

El cuestionario utilizado para la recolección de los datos consta de tres partes: la primera parte presenta las instrucciones pertinentes para responder el cuestionario, la segunda parte para colocar el nombre del evaluado: *Maria Luisa León,* y la relación del encuestado con el evaluado; la tercera parte de mismo está conformado por 36 enunciados de conductas fácilmente observables, los cuales, a su vez, estan constituidos por cuatro (4) alternativas u opciones de respuestas que representan diferentes niveles de frecuencia de la conducta enunciada, como se muestra a continuación:

- CASI NUNCA
- ALGUNA VEZ
- A MENUDO
- CASI SIEMPRE
- SIEMPRE

MUESTRA

La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población" (Morles, 1994, p. 54).

Esta investigación está basada en un Muestreo de tipo Probábilistico, donde "se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra" (Fidias, 1997, p.51), siendo éste a su vez del tipo Estratificado, en el cual se divide la "población en subconjuntos o estratos cuyos elementos poseen características comunes" (Fidias, 1997, p.52).

Para efectos de la administración del cuestionario se tomaron en cuenta al evaluado, con una autoevaluación, y a las personas directamente relacionadas con el mismo, como se muestra en el cuadro siguiente:

No. de personas que llenan el Cuestionario	***Relación con el evaluado***
2	Jefes
3	Compañeros de Trabajo
3	Familiares
3	Ex -alumnos
1	Autoevaluación
Total: 12 personas	

CUADRO No. 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

PROCEDIMIENTO PARA LA TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS:

Para la tabulación de los datos obtenidos los criterios utilizados son los siguientes:

- Todas las competencias tenían el mismo peso en el diagnóstico.
- La opinión del evaluado y del encuestado tenían el mismo peso.
- Cada competencia forma parte de un clusters.
- Los niveles de competencia se correlacionaban con la escala de ponderación del instrumento (opciones).
- Cada 2 items pertenecen a una competencia, se sumó el resultado de los dos items y se colocó el puntaje en la competencia correspondiente, siendo 10 puntos el puntaje máximo que se podía obtener. Luego, se promedió el resultado obtenido por los diferentes encuestados, separando éstos por su

relación con el evaluado.

- Luego se obtuvo un promedio de los puntajes obtenidos por el evaluado y los encuestados y el grupo de post-grado.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa EXCEL 2000, para la carga de la data proveniente del instrumento aplicado, así como también para la construcción de la matriz de datos, gráficos y para la tabulación de los datos.

Se tabuló cada encuesta realizada por la muestra seleccionada, se compararon los cuestionarios de autoevaluación y feedback, y se crearon gráficos comparativos con otros gerentes potenciales de proyectos y con el nivel de desarrollo máximo. Se analizó la data tabulada observando diferencias y tendencias a nivel individual, grupal, por competencia, por cluster, por tipo de encuestado. Se complementó la data con las observaciones puntuales emitidas por los distintos consultados, con el objeto de llegar a explicaciones profundas que motivan el comportamiento profesional del evaluado. Se desarrolló un plan de mejoramiento de debilidades y de aprovechamiento de fortalezas, a corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA DE PROYECTOS

Resulta realmente importante que iniciemos este estudio revisando los principios fundamentales para realizar proyectos, qué son los proyectos, qué es la gerencia, el concepto de gerencia de proyectos y las áreas de la gerencia de proyecto, la figura del gerente de proyectos, para posteriormente ahondar en el tema de las competencias, los tipos, las competencias para liderizar proyectos, la inteligencia emocional que abarca el tema conductual de las competencias relacionadas con la habilidad para manejar efectivamente las emociones, niveles de competencias y el modelo de competencia utilizado para la investigación.

" Los proyectos son ante todo una actividad humana que no puede estar desligada del FIN último según el cual existe el hombre, que es su reverencia y servicio al Dios creador" (Palacios, 2000, p.15). El hombre posee capacidades, aptitudes y competencias las cuales debe utilizar para ayudar a sus semejantes (entidades e individuos, clientes, usuarios, trabajadores, entre otros) y de esta manera esta sirviendo al creador, para ello crea organizaciones, las cuales tienen como principal función la realización de "PROYECTOS que permitan generar nuevas infraestructuras o modificar las existentes, con el objetivo que éstas le permitan al hombre SERVIR mejor a los demás y por tanto al Dios creador". (Palacios, 2000, p.16).

Para el manejo eficiente de estas organizaciones surge la GERENCIA, entendida como "conducción, orientación. El término se utilizó inicialmente para referirse al manejo de empresas que persiguen fines de lucro. En este sentido, el gerente era el encargado de conducirlas en forma eficiente hacia la consecución de su objetivo". (Rivadeneira, 1994, p.7).

Peter Drucker (1984) postula que: "la aparición de la Gerencia como una institución esencial, distinta y prominente, es un hecho esencial en la historia de la sociedad. Rara vez, ha surgido a una nueva institución básica, un nuevo grupo predominante, con tanta rapidez como lo ha hecho la gerencia a partir del presente siglo..."

La metodología común utilizada por las organizaciones es la que conocemos como GERENCIA DE PROYECTOS, "la cual está basada en el uso integrado de una

serie de áreas de conocimiento y que garantiza el éxito del proyecto mediante la planificación y control de los parámetros de COSTO, TIEMPO y DESEMPEÑO" (Palacios, 2000, p.16).

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Las áreas del conocimiento son las siguientes:

- Dirección de la Integración de proyecto.
- Dirección del Alcance del Proyecto.
- Dirección de Plazos del Proyecto.
- Dirección de Costes del Proyecto.
- Dirección de la Calidad del Proyecto.
- **Dirección de Recursos Humanos del Proyecto.**
- Dirección de Comunicaciones del Proyecto.
- Dirección de Riesgos del Proyecto.
- Dirección de Aprovisionamiento del Proyecto.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO.

El PMI. Standards Committee. (1996) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. U.S.A.: P.M.I. Publications, plantea que 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 (...). ***El Anexo B,*** muestra la organización general de los siguientes procesos principales:

PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: Identificando, documentando y asignando las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto.

ASIGNACIÓN DE PERSONAL: Reuniendo los recursos humanos que sea necesario asignar al trabajo del proyecto.

DESARROLLO DEL EQUIPO: Desarrollando las aptitudes individuales y de grupo para mejorar el desarrollo 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 sean las necesidades del proyecto. Aunque los procesos se presentan aquí como elementos individuales con límites bien definidos, en la práctica pueden estar solapados e interactuar de formas que no se detallan aquí. (...).

Se requiere ubicar el tema de COMPETENCIAS en el ámbito de la Gerencia de Proyectos, para ello, es necesario indicar que en el DESARROLLO DEL EQUIPO, dentro de las **Herramientas y Técnicas,** se hace mención a las APTITUDES DE LA DIRECCIÓN GENERAL, donde se establecen las bases de lo que hoy se conoce como COMPETENCIAS en el área gerencial.

Las aptitudes claves de la dirección general están planteadas en el PMI. Standards Committee. (1996) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. U.S.A.: P.M.I. Publications, definidas como:

APTITUDES CLAVES DE LA DIRECCIÓN GENERAL

La dirección general es un concepto muy amplio que tiene que ver con todos los aspectos de la dirección en la empresa actual. Entre otros temas trata:

- Finanzas y contabilidad, ventas y marketing, investigación y desarrollo, fabricación y distribución.
- Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa.
- Estructuras de organización, comportamiento de la organización, gestión de recursos humanos, retribuciones, beneficios y orientaciones a seguir.
- Dirige las relaciones de trabajo a través de la motivación, delegación, supervisión, formación de equipos, resolución de problemas y conflictos y otras técnicas.
- Se dirige a sí misma mediante el control del tiempo personal, del stress y otras técnicas.

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 en un gran número de materias de la dirección general. Esta sección describe las aptitudes clave de la dirección general que normalmente afectan a la mayoría de los proyectos y que no son tratadas en otro lado. Esta aptitudes están bien documentadas en la literatura sobre dirección general y su aplicación es, fundamentalmente, la misma para un proyecto.

También hay muchas aptitudes de dirección general que sólo son relevantes en ciertos proyectos o en ciertas áreas de aplicación. Por ejemplo, la seguridad de los miembros del equipo es algo fundamental en prácticamente todos los proyectos de construcción y tiene escasa importancia en la mayoría de los proyectos de desarrollo de software.

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 clave que esperan las entidades involucradas en el proyecto, mientras que liderar implica:

- 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.

- Motivar e inspirar, ayudando a las personas para que ellas mismas consigan la energía necesaria para superar las barreras políticas, burocráticas y de recursos hacia el cambio.

En un proyecto, especialmente en grandes proyectos, generalmente se espera que el director del proyecto sea también el líder del mismo. El liderazgo, sin embargo, no está limitado al director del proyecto: lo pueden demostrar muchas personas diferentes en distintos momentos del proyecto. El liderazgo se puede demostrar a todos los niveles del proyecto (liderazgo del proyecto, liderazgo técnico, liderazgo del equipo).

Comunicación.

La 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. El receptor es el responsable de verificar que la información es recibida en su integridad y comprendida correctamente. La comunicación tiene muchas dimensiones:

- Escrita y oral, escuchada y hablada.
- Interna (dentro del proyecto) y externa (al cliente, a los medios de comunicación, al público, etc.).
- Formal (informes, escritos, etc.) e informal (mensajes, conversaciones, etc.).
- Vertical (hacia arriba y hacia debajo de la organización) y horizontal (dentro del mismo nivel).

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 aborda aspectos más amplios de la comunicación, que no se restringen al alcance del proyecto, por ejemplo:

- Modelos emisor-receptor (bucles de realimentación, obstáculos a las comunicaciones, etc.)
- Elección del medio de comunicación adecuado (cuándo utilizar la escritura, cuándo utilizar la palabra, cuándo redactar una comunicación informal, cuándo redactar un informe formal, etc.)
- Estilo de escritura (voz activa y voz pasiva, estructura de las frases, elección de las palabras, etc.)
- Técnicas de presentación (lenguaje corporal, diseño de ayudas visuales, etc.)
- Técnicas de dirección de reuniones (preparación de una agenda, tratamiento de los problemas, etc.)

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

equipo, por un director funcional). Una vez tomadas, las decisiones deben ser implementadas. Las decisiones también se ven afectadas por un componente temporal, pues puede ocurrir que la decisión "correcta" no sea la "mejor" decisión si llega demasiado pronto o demasiado tarde.

Influencia sobre la organización.

La *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.

Ambos, poder y política, se utilizan en sentido positivo. Pfeffer define el poder como la "capacidad potencial para influir en el comportamiento, cambiar el curso de las cosas, superar obstáculos y conseguir que la gente haga cosas que de otra forma no haría". De modo similar, Eccles dice que "la política se refiere a lograr la acción colectiva de un grupo de gente que puede tener intereses parecidos. Se trata de estar dispuesto a utilizar el conflicto y el desorden creativamente. El sentido negativo de todo esto deriva, por supuesto, del hecho de que los intentos de reconciliar estos intereses dan lugar a luchas de poder y manipulaciones entre organizaciones que pueden alcanzar vida propia totalmente improductiva".

De todo lo antes presentado por el P.M.I. podemos destacar que la gerencia de proyectos es un medio esencial para utilizar las capacidades, competencias y recursos disponibles para lograr los objetivos, así como también lograr alcanzar el "fin último" que es el servicio a Dios.

La definición de LA GERENCIA DE PROYECTOS es la siguiente: "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." (Palacios, 2000, p. 63).

Por todo lo antes expuesto resulta imprescindible que analicemos, a continuación, la figura del gerente de proyectos.

EL GERENTE DE PROYECTOS

Palacios realiza, en su libro, una similitud entre el gerente de proyectos y el director de una orquesta: " El gerente de proyecto es el equivalente al DIRECTOR de una orquesta, el cual debe tener en su mente la PARTITURA (plan) y se encarga de velar porque la MÚSICA (ejecución de tareas) sea representada de la mejor forma posible, coordinando el TALENTO de los músicos (equipo del proyecto) mediante el control del ritmo y volumen de la orquesta (prioridades, control del costo, etc.), para de esta forma satisfacer los gustos de la AUDIENCIA (clientes del proyecto)." (Palacios, 2000, p.108).

Podemos entonces concluir, este apartado, con la definición de GERENTE DE PROYECTOS: "Es aquella persona asignada por la organización, para velar por el buen cumplimiento de todas las tareas que implica el proyecto. (Palacios, 2000, p.100), para lo cual debe aplicar los conocimientos de las áreas gerenciales, humanas, técnicas y las competencias, las cuales abordaremos a continuación, para así poder conducir proyectos con éxito

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Resulta muy util, en la actualidad identificar las competencias necesarias que debe poseer una persona en un puesto determinado. A nivel gerencial resulta de gran importancia identificar las competencias del gerente de proyectos para asi lograr alcanzar sus metas. A continuación se presentan diferentes conceptos de competencias desarrollados por varios autores, los cuales dan una base conceptual necesaria para este estudio.

"Competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". Boyatzis, 1982 (Mitrani, p. 24).

"Competencias: son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo / rol determinado, en una organización en particular". (Burgazzi, 1996, p. 26)

"Competencia es la descripción en términos de conductas observables de las tareas o habilidades, destrezas y actitudes requeridas para cumplir con las funciones propias de un puesto de trabajo". (Infomed, 1996. p. 3)

"Competencia "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, 1991, p. 3)

"Competencia 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, p.9)

"Se entiende por competencias los conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y tareas". (Vásquez – Pérez, 1997, p.1)

Podemos concluir con dos conceptos de competencias que resumen, a groso modo, todos los elementos característicos mencionados en los anteriores.

"Competencia es una caracterísita personal a nivel de habilidades, conocimientos, rasgos y conductas, que precide el desempeño sobresaliente". (Hay Group, 1996).

"Competencia es una caraterística observable de una persona que diferencia sus niveles de desempeño en un trabajo asignado, rol organización o cultura." (Hay Group, 1996).

TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias, según la literatura consultada, puede ser clasificada de varias formas. A continuación se definen cuatro tipos de competencias, las cuales resultan las más adecuada para esta investigación:

COMPETENCIAS DE TIPO TÉCNICAS.

Conocimientos y habilidades requeridas para el adecuado desempeños de un rol.

COMPETENCIAS DE TIPO ACTITUDINALES.

Se refiere a aspectos centrales y profundos del individuo.

COMPETENCIAS DE TIPO ORGANIZACIONALES.

Aquellas referidas para una compañía en especial, construidas y ajustadas a requisitos y planes de acción de la corporación.

COMPETENCIAS DE TIPO INDIVIDUALES.

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables referidas a un individuo.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES DEL GERENTE

A continuación se decriben las competencias actitudinales que debe poseer el gerente del nuevo siglo, éstas fueron presentadas por HAY GROUP INTERNACIONAL:

1. **Motivación para buscar información y capacidad de aprender:**

Es el verdadero entusiamo 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 comprender problemas, a base de 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. **Autocontrol:**

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:

Es la capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

7. Impacto e Influencia:

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.

8. Preocupación por el orden o la calidad:

Es la preocupación por 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 hacia el 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. Tambien puede ser entendido como el conjunto de dotes de procesos de grupos, necesario para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común.

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. Así mismo se puede entender como el deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

Resulta de gran utilidad conocer cuáles son las diferentes competencias, ya que este aspecto es de gran importancia para desarrollar el plan de mejoramiento profesional basado en las competencias.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

"Los modelos de competencias se han puesto muy populares a raíz del impacto que han tenido el concepto de la INTELIGENCIA EMOCIONAL en las empresas, ya que intentan buscar una forma OBJETIVA DE MEDIR el nivel de ajuste que tiene una persona para cumplir adecuadamente con una labor. (Palacios, 2000, p. 114).

Durante mucho tiempo, la inteligencia humana ha sido considerada como la más importante herramienta que el hombre posee para obtener éxito, felicidad y bienestar. Ciertamente, el intelecto debe ser cultivado, pero no sólo para acumular información, sino para aplicarla a la vida misma, pues a través del tiempo se ha podido observar que los altos coeficientes intelectuales no garantizan la estabilidad emocional de los individuos, sociedades y culturas.

Entra en consideración, entonces, el estudio de las emociones como otra inteligencia que puede ser estimulada, ampliada y benéfica para el desarrollo de la personalidad. La psicología abre sus puertas para abordar el cerebro como un sistema de inteligencias (Neocorteza, Sistema Límbico y Cerebro Reptil) que tienen funciones y características diferentes. Captar estas sutilezas en el lenguaje de cada una de las partes del cerebro es, hoy por hoy, un motivo de estudio, análisis, hipótesis y teorías que dan lugar al hermoso y vasto mundo de la Inteligencia Emocional, Inteligencias Múltiples o Expansión de la Conciencia, según el autor que le considere.

Según Goleman (1996) establece que 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".

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 y otras autoridades en este campo, 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.

Asimismo, Goleman, mezcla los procesos fisiológicos, psicológicos y emocionales que intervienen en la Inteligencia Emocional y da nombre y funciones a las diferentes estructuras cerebrales que posee el hombre: Neocorteza, Sistema Límbico y el Cerebro Reptil.

GOLEMAN:

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 que 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.

- 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 alguien hace 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; 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 mismo: 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

1. Identificación y designación de sentimientos
2. Expresión de sentimientos
3. Evaluación de la intensidad de los sentimientos
4. Manejo de sentimientos
5. Postergación de la gratificación
6. Dominio de impulsos
7. Reducción del estrés
8. Conocimiento de la diferencia entre sentimientos y acciones

Habilidades Cognitivas

1. Conversación personal: invitación a la reflexión como una forma de enfrentarse a un tema o desafío, o para reforzar la propia conducta

2. 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

3. Empleo de pasos para la solución de problemas y toma de decisiones: dominar impulsos, fijar metas, identificar acciones, alternativas, anticipar consecuencias

4. Comprensión de las perspectivas de los demás

5. Comprensión de normas de conductas (conductas aceptables o no)

6. Actitud positiva hacia la vida

7. Conciencia de uno mismo: desarrollar expectativas realistas con respecto a uno mismo

Habilidades de Conducta

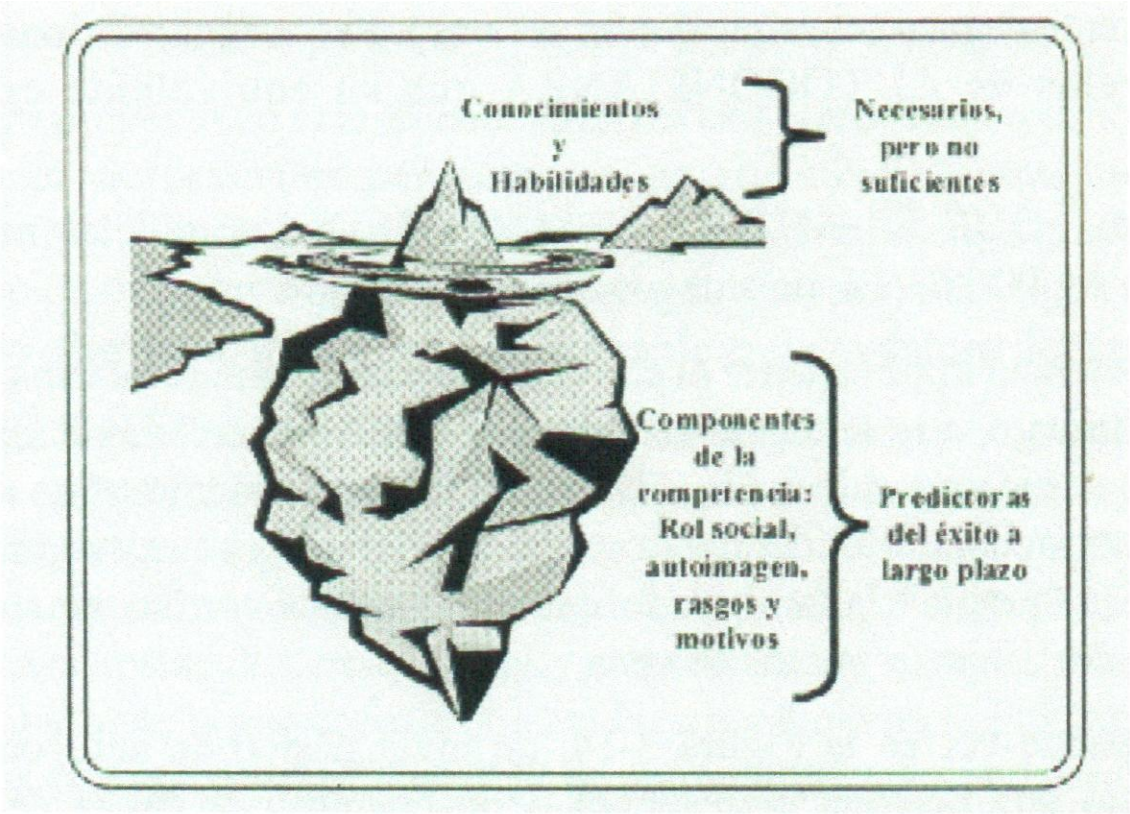
1. No verbales: comunicarse a través del contacto visual, de la expresividad facial, del tono de voz, de los gestos, entre otros

2. Verbales: hacer pedidos claros, responder eficazmente a la crítica, resistirse a las influencias negativas, escuchar a los demás, participar en grupos positivos.

MODELO DE COMPETENCIAS

McClelland fue conducido por el deseo de encontrar mejores medidas de las funciones psicológicas que los test 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.

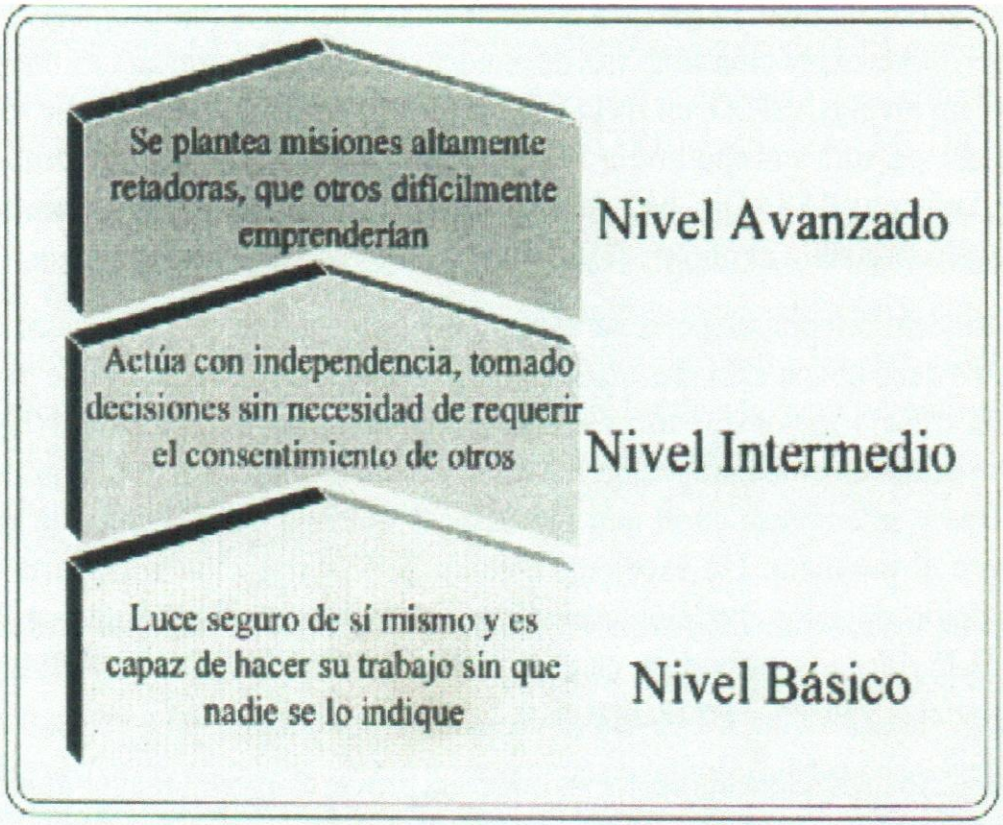
Como vemos en la siguiente figura "los conocimientos son como la parte superior de un ICEBERG, fácil de medir y observar, mientras que las componentes que conforman las competencias están pero debajo del agua y por tanto más difíciles de identificar, medir y acuantificar. Estas son las que permiten predecir el éxito a largo plazo". (Palacios, 2000, p. 115)



Bases de un modelo de competencias para proyectos

NIVELES DE COMPETENCIAS

"El modelo utilizado a continuación, considera 3 pasos: un nivel BÁSICO, un INTERMEDIO y un nivel SUPERIOR. Se sabe en qué nivel de una competencia se encuentra una persona, analizando su comportamiento PASADO, bajo la premisa de que si antes actuó de esa forma, pues lo más probable es que en el futuro REPITA el comportamiento". (Palacios, 2000, p. 115)



No existe un modelo único que pueda ser aplicado a todos los gerentes, ya que las competencias cambian según sea el proyecto , el contexto, el entorno, el cliente, entre otros. Por ello la importancia de este estudio, el cual nos permitirá construir un plan de mejoramiento profesional, especifico y para un caso en particular y lograr asi "UN MAYOR POTENCIAL DE ÉXITO" de ese individuo, diseñando los programas para su adecuada formación.

COMPONENTES DE UN MODELO DE COMPETENCIAS.

"LOS CLUSTERS"

- **Representación Gráfica:** En ésta se expresa, de manera muy concreta, las relaciones del modelo, los "Clusters de competencias" en los nombres de las competencias.
- **Los "Clusters":** son agrupaciones de competencias que buscan una presentación sistematizada del modelo de competencias. En ellos se agrupan las competencias de acuerdo a criterios establecidos en el desarrollo del Modelo. Ver ejemplo de "cluster" en el ***Anexo C.***
- **Nombre y definición de las competencias:** deben ser claras y comprensibles por todos.
- **Indicadores conductuales:** Estos hacen a las competencias observables y medibles por otros.
- **Ejemplos de comportamiento:** se deben utilizar ejemplos traducidos en posibles conductas asociadas a los indicadores conductuales.

Palacios agrupa, en su libro, los cluster de competencias y nos señala:

Los más convenientes de analizar con relación al tema de proyectos son los referidos a la orientación al logro, el trabajo en equipo, liderazgo, conciencia organizacional, manejo de gente y visión estratégica.

ORIENTACIÓN AL LOGRO: Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobre pasar los estándares de excelencia establecidos.(..) (***Ver Anexo D, fig. 1.)***

Como se puede ver, este *cluster* se forma sobre la base de la AUTOCONFIANZA, (...) que permite la INICIATIVA, que es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, y la PERSISTENCIA, que es la capacidad que tienen algunas personas de progresar, a pesar de la resistencia activa y de los obstáculos; estas competencias se combinan con el PENSAMIENTO SISTÉMICO, que es la capacidad de entender las interrelaciones entre los elementos y la BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN, que es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas.

La orientación al logro incide luego en la forma cómo se establezcan los estándares, que pueden ser según el MEJORAMIENTO CONTINUO, al compararse con el propio rendimiento en el pasado; según 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.

TRABAJO EN EQUIPO: Implica trabajar en colaboración con otros, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. ***Ver Anexo D, fig. 2***, la cual ilustra las interrelaciones que apoyan el trabajo en equipo.

Para que esta competencia sea efectiva, debe estar en coordinación con el AUTOCONTROL, que es la capacidad de responder con clama y efectividad ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales; EL CONOCIMIENTO TÉCNICO, que implica el poner en práctica, ampliar y transferir a otros conocimientos relacionados con el trabajo para orientar su desarrollo, y la FLEXIBILIDAD, para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones, entendiendo y valorando posturas distintas.

LIDERAZGO: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo, lográndolo mediante una buena combinación de las competencias mostradas en ***el Anexo D, fig. 3.***

Los componentes del liderazgo son el IMPACTO E INFLUENCIA, que 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, que es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas, expresadas verbalmente o no; La INTEGRIDAD, que implica comportarse de manera consistente con lo que uno expresa; El PENSAMIENTO ANALÍTICO, que es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes identificando sus implicaciones paso a paso, y la NEGOCIACIÓN, que es la concreción de acuerdos difíciles y el desarrollo de alianzas beneficiosas para ambas partes. En este *cluster,* la AUTOCONFIANZA es fundamental.

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. Sus componentes se presentan en ***el Anexo D, fig. 4.***

Para efectuar esta labor efectivamente hace falta coordinar con el EMPODERAMIENTO O *empowerment*, que es la 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, que es el deseo de ayudar o servir a otros en satisfacer sus necesidades, y la DIRECCIÓN DE LA GENTE, que significa lograr comprometer a los demás para hacerlos responsables de sus desempeño y que hagan lo que es adecuado a la organización, y por supuesto, la misma SENSIBILIDAD INTERPERSONAL.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL: Es la capacidad para comprender, interpretar, mantener y mejorar las relaciones en la empresa. Este *cluster* incluye competencias como la IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, que es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía; Mantener ALTOS ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO, que implican actuar de acuerdo a patrones definidos para darle un toque profesional a todo lo que se hace; La GESTIÓN DEL CAMBIO que es la capacidad para alertar al grupo sobre la necesidad de cambios específicos en la manera de hacer las cosas; La PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN, que significa tener conciencia de cómo los demás perciben su rol y el de la organización; DESARROLLO DE RELACIONES, que 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, que es 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 al combinar la ORIENTACIÓN HACIA LOS NEGOCIOS, que es la capacidad de tener presente el enfoque empresarial, sopesar los riesgos y beneficios y aprovechar las oportunidades del mercado; La ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO, para entender la dinámica del mercado en que se desarrollan los negocios y brindarle un valor agragado al cliente, y el PENSAMIENTO CONCEPTUAL, como la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos e identificar los puntos clave en situaciones complejas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como primer paso para identificar las competencias actitudinales a nivel gerencial, resultó conveniente saber cómo se ve así mismo el Gerente Evaluado y cómo es visto por sus Ex – Alumnos, Familiares, Compañeros y Jefes, primera etapa que se cumplió con la realización de la autoevaluación y la evaluación por parte de las personas más cercanas al evaluado (*Ver anexo F. Tabla 1*). Ahora bien, dado que como producto, de la etapa antes mencionada, se obtiene un perfil de competencias actitudinales del evaluado, resultó conveniente realizar la comparación entre estos resultados y los obtenidos por el grupo de Gerentes, (*Ver Anexo F. Tabla 6. Gráfico 5),* a la cual definiremos con el nombre de segunda etapa.

Seguidamente se presenta el análisis de los resultados de la primera etapa, donde se realizará el análisis y comparación de cómo se ve así mismo el Gerente Evaluado y cómo es visto por los encuestados, comparando el promedio general de estos últimos con la autoevaluación.

Posteriormente se desglosan los resultados por separado, es decir Ex – Alumnos, Familiares, Compañeros y Jefes, cada uno comparado con el promedio general obtenido de estos.

En el Anexo F. Tabla 1, se puede observar los resultados de la autoevaluación con el promedio general de los encuestados, arrojando los siguientes resultados por competencias:

1. ***Integridad:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un puntaje que estuvo 0,5 décimas ubicada por debajo del promedio general de los encuestados.
2. ***Capacidad de negociación:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 1,2 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.
3. ***Orientación al cliente***: estuvo 0,9 décimas ubicada por encima del promedio general de los encuestados. Según el evaluado esta competencia la tiene más desarrollada de lo que pueden percibir sus evaluadores.
4. ***Persistencia:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un puntaje que estuvo 0,6 décimas ubicada por debajo del promedio general de los encuestados.
5. ***Busqueda de información***: la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un puntaje que estuvo 0,2 décimas ubicada por debajo del promedio general de los encuestados.

6. ***Pensamiento analítico:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 1,5 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.
7. ***Iniciativa:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 2 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.
8. ***Orientación al logro:*** estuvo 1,7 puntos ubicada por encima del promedio general de los encuestados. Según el evaluado esta competencia la tiene más desarrollada de lo que pueden percibir sus evaluadores.
9. ***Empatía***: la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un puntaje que estuvo 0,5 décimas ubicada por debajo del promedio general de los encuestados.
10. ***Liderazgo:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 1,9 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.
11. ***Impacto e influencia:*** estuvo 0,5 décimas ubicada por encima del promedio general de los encuestados. Según el evaluado esta competencia la tiene más desarrollada de lo que pueden percibir sus evaluadores.
12. ***Flexibilidad:*** estuvo 2,6 puntos por encima del promedio general de los encuestados.
13. ***Dirección de gente:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 1,7 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.
14. ***Trabajo en equipo:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un puntaje que estuvo 0,2 décimas ubicada por debajo del promedio general de los encuestados.
15. ***Autoconfianza:*** estuvo 1,3 puntos por encima del promedio general de los encuestados. Según el evaluado esta competencia la tiene más desarrollada de lo que pueden percibir sus evaluadores.
16. ***Autoevaluación precisa:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 1 punto por debajo del promedio general de los encuestados.
17. ***Autocontrol:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 2,5 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.
18. ***Manejo conflictos:*** la autoevaluación, en esta competencia, arrojó un resultado que estuvo 2,1 puntos por debajo del promedio general de los encuestados.

Estos resultados nos muestran que la autoevaluación fue muy exigente por parte del evaluado, ya que sólo 4 competencias: ***Orientación al Cliente, Orientación al logro, Impacto e influencia y Autoconfianza,*** estuvieron por encima del promedio resultante de la encuenta aplicada a estas 11 personas. Por otro lado las competencias***: Iniciativa, Flexibilidad, Autocontrol y Manejo de conflictos,*** resultaron ser las cuatro competencias con una diferencia de 2 puntos por debajo de la autoevaluación, es decir que estas competencias, según los encuestados, deben ser desarrolladas por el evaluado.

Tambien se puede observar que el evaluado en las competencias: ***Autocontrol y Manejo de Conflicto***, se evalúo por debajo de los 6 puntos (siendo el puntaje máximo 10) y sus encuestados lo evaluaron con 7,5 y 8 puntos respectivamente, es evidente que estas dos competencias deben ser desarrolladas, ya que el evaluado así lo considera, según lo observado en su autoevaluación.

A continuación se analizarán los resultados por separado, comparando el Promedio General de los Encuestado con la opinión de cada grupo.

- EX ALUMNOS: ***(Ver Anexo F. Tabla 2. Gráfico 1)***

Al analizar los resultados de las encuestas realizadas a los Ex alumnos del evaluado, podemos observar que las competencias que resultaron con mayor puntuación son: ***Orientación al cliente, Empatía y Flexibilidad***. Es evidente que estas tres competencias, según los exalumnos, las tiene bien desarrolladas, o se puede deducir que estas tres competencias sean las más demostradas frente a este grupo, ya que son las más utilizada y/o necesarias ante "sus clientes" que son el alumnado.

Las competencias calificadas con menor puntuación por el grupo de exalumnos (menos de 7 puntos) son la ***Persistencia, Orientación al logro y Autocontrol,*** competencias que deberan ser desarrolladas, ya que resultan de gran relevancia para el buen desempeño de este Gerente.

- FAMILIARES: ***(Ver Anexo F. Tabla 3. Gráfico 2)***

En el caso de los familiares las competencias con menor puntuación resultaron ser:

- Orientación al cliente
- Pensamiento Analítico
- **Orientación al logro**
- Flexibilidad
- Autoevaluación Precisa
- **Autocontrol**
- Manejo de Conflictos.

Podemos observar que, nuevamente, tenemos ***la orientación al logro y el Autocontrol*** como unas competencias a desarrollar y que , también, resultan de gran importancia para este contexto. Posiblemente, el resto de las competencias no son apreciadas por los familiares ya que no resultan relevantes en este entorno.

- COMPAÑEROS: ***(Ver Anexo F. Tabla 4. Gráfico 3)***

De la evaluación realizada por los compañeros de trabajo del evaluado, se resaltan cinco competencias, que resultaron con una puntuación por debajo del promedio general, estas son: ***Búsqueda de información, Iniciativa, Empatía, Flexibilidad y Autoconfianza***. Del análisis de estos resultados podemos plasmar que todas estas competencias resultan primordiales, ubicándonos en el contexto laboral, específicamente en lo que se refiere a la relación con los compañeros de trabajo y a cómo estos ven al evaluado. Es importante recalcar que, a pesar de que la diferencia, en todas ellas, es de décimas, resulta conveniente que el evaluado converse con los compañeros, sobre cómo puede lograr desarrollar aun más estas competencias y así alcanzar un pérfil ideal en este entorno, ya que estas personas, en este sentido, tienen un patrón de comparación, con sus otros compañeros, pueden ver las "fallas" del evaluado y dar, a éste, estrategias, para ser un excelente gerente.

- JEFES: (V***er Anexo F. Tabla 5. Gráfico 4)***

En este caso, en el que son los Jefes los que identifican y valoran las competencias presentes o no en el evaluado, se puede observar que el Promedio proporcionado por estos es **mayor,** en todas y cada una de las competencias planteadas, al promedio General de los encuestados.

Se puede deducir que esto se debe a que los superiores tienen un patrón de comparación entre sus subordinados, y una de sus principales funciones, precisamente es evaluar su personal de acuerdo a su desempeño diario y en base a los objetivos planteados y alcanzados por ellos.

Si se sigue analizando estos resultados se puede ver que la competencia con menor puntuación, en este caso, resultó ser la **Persistencia** (con 8 puntos), se puede entonces considerar esta competencia en el Plan a desarrollar, en el próximo capítulo.

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la denominada segunda etapa, donde se realizará el análisis y comparación del promedio obtenido en el feedback y el Promedio General del Grupo de Gerentes. (V***er Anexo F. Tabla 6. Gráfico 5).***

La Persistencia, La Orientación al Logro y el Autocontrol son las competencias con menor promedio en comparación con el de los Gerente Potenciales. Ciertamente coinciden estos resultados con los vistos en los análisis anteriores, por ello, resulta evidente que la Lic. María Luisa León debe desarrollar su plan de mejoramiento en base a estas tres competencias actitudinales.

En el ***Anexo F. Tabla 7,*** donde se visualizan los tres promedios concluyentes: *Autoevaluación, Feedback y el Promedio General de los Gerentes,* podemos analizar los Clusters de las competencias, clasificados de la siguiente manera:

- VISION DE NEGOCIOS.
- EFICIENCIA LOGRO RESULTADOS.
- MANEJO DEL EQUIPO DEL PROYECTO.
- GERENCIA DE UNO MISMO.

Podemos observar, en los resultados obtenidos del feedback, que el evaluado en estos clusters se encuentra por encima del promedio General de los Gerentes, y en la autoevaluación, a pesar de ser menor la puntuación que se otorga el evaluado, la diferencia es mínima.

De los análisis descritos anteriormente, autoevaluación, feedback y el Promedio General de los Gerentes, se puede inferir que las competencias que se encuentran más desarrolladas y fortalecidas en el evaluado, se destacan:

1. Integridad
2. Capacidad de negociación
3. Orientación al cliente
4. Busqueda de información
5. Pensamiento analítico
6. Iniciativa
7. Liderazgo
8. Impacto e influencia
9. Flexibilidad
10. Dirección de gente
11. Autoconfianza
12. Autoevaluación precisa
13. Manejo conflictos

Las competencias ubicadas dentro del promedio se encuentran: la ***Empatía y el Trabajo en Equipo***, las cuales son competencias con importantes fortalezas en el evaluado, que no deben ser descuidadas.

Finalmente, las competencias con menor fortaleza se encuentran: ***La Persistencia, La Orientación al Logro y el Autocontrol***, estas deben ser desarrolladas y fortalecidas mediante un plan de desarrollo de competencias.

CAPITULO V

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE LA LIC. MARIA LUISA LEÓN, USANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA GERENCIAR PROYECTOS.

El presente plan es realizado con la finalidad de promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias requeridas para ser un excelente gerente de proyectos. Para desarrollar este plan, se utilizarán los resultados obtenidos en el capítulo anterior, donde se analizaron los resultados obtenidos del cuestionario aplicado y se determinó cuáles son las competencias a desarrollar en este plan.

El éxito de este plan radicará en la motivación del evaluado en querer mejorar, fortaleciendo estas competencias que fueron definidas como débiles, con el fin de lograr la meta de ser un gerente de proyectos exitoso. Dichas competencias a ser desarrolladas son: La Persistencia, La Orientación al Logro y el Autocontrol, las cuales serán descritas a continuación: (Palacios, 2000)

- ***"La Persistencia:*** Pertenece al clusters de competencia: Eficiencia en el logro de resultados, y es la capacidad que tiene algunas personas de progresar, a pesar de la resistencia activa y de los obstáculos.

- ***La Orientación al Logro:*** Pertenece al clusters de competencia: Eficiencia en el logro de resultados, y es el permanente interés por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos.

- ***El Autocontrol:*** Pertenece al clusters de competencia: Gerencia de uno mismo, y es la capacidad para controlar emociones disruptivas y perturbadoras. Es la capacidad de reconocer nuestras reacciones emocionales y controlarlas eficiente y efectivamente".

El plan de mejoramiento profesional de la Lic. Maria Luisa León, está basado en la aplicación y beneficios que ofrece, la Inteligencia Emocional, ya que ésta "es una valiosa habilidad que se puede desarrollar para mejorar el desempeño de los gerentes de proyectos (...)".

Según Goleman (1996) establece que 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", es por ello, que se

considera 100% aplicable a este plan, ya que el evaluado debe fortalecer tres competencias, de las cuales dos pertenecen a clusters: ***Eficiencia en el logro de Resultados*** y uno a ***Gerencia de Uno mismo***, y a su consideración, su mayor debilidad radica en poner freno a sus impulsos.

Este plan está estructurado, especificando el **Objetivo General** del mismo, con sus **Objetivos Especificos**, asi como también, las **Habilidades a Desarrollar**, las **Estrategias y Acciones** a realizar para conseguir el objetivo propuesto y la **Evaluación de los Objetivos**, la cual permitirá medir el avance en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias. Dicho plan de mejoramiento de debilidades y de aprovechamiento de fortalezas, está desarrollado a corto y mediano plazo, para ser desarrollado en los próximos 6 meses a 1 año.

Objetivo General: *Fortalecer las competencias de Persistencia, La Orientación al Logro y el Autocontrol para lograr ser un Gerente de Proyectos Exitoso.*

PLAN DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DE MARÍA LUISA LEÓN.

Objetivo Específico:	**Fortalecer**	**la siguiente**	**Competencia:**
	Habilidades a Desarrollar	**Estrategias y Acciones**	**Evaluación**
PERSISTENCIA	**Habilidades Emocionales** ➢ 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. ➢ Conciencia de uno mismo: desarrollar expectativas realistas con respecto a uno mismo **Habilidades de Conducta** ➢ No verbales: comunicarse a través del contacto visual, de la expresividad facial, del tono de voz, de los 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.	➢ Ver posibilidades de acción positiva ante situaciones negativas. ➢ Tomar acciones a corto plazo en contra de los obstáculos persistiendo hasta alcanzar la meta. ➢ Llevar a cabo acciones repetidas para luchar contra la resistencia, incluso apoyándose en otros hasta alcanzar soluciones. ➢ Buscar acciones múltiples, actuando frente a los problemas en forma continua hasta que el tiempo permita derribar barreras. ➢ Leer el libro: La Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. ➢ Realizar un Taller de Inteligencia emocional. ➢ Realizar un Taller de Manejo del Estrés. ➢ Conversar con la Psicóloga y/o Psicopedagoga del Colegio al respecto, solicitar estrategias a seguir.	➢ Seleccionar a una persona (compañero, familiar y jefe) que tenga desarrollada esta competencia y observarlo, tomarlo como modelo a seguir, para desarrollar esta competencia. ➢ Poner en práctica lo que se plantea en el libro de Goleman, y en los talleres a realizar, llevando a cabo las acciones y/o pasos a seguir para lograr desarrollar esta competencia. ➢ Solicitar a la persona encargada del Dpto. de evaluación del Colegio incluir en el instrumento de evaluación, a utilizar para evaluar a este Gerente, conductas observables que midan estas competencias.

Objetivo Específico:	Fortalecer	la siguiente	Competencia:
	Habilidades a Desarrollar	**Estrategias y Acciones**	**Evaluación**
ORIENTACIÓN AL LOGRO	**Habilidades Emocionales** ➢ Evaluación de la intensidad de los sentimientos ➢ Postergación de la gratificación **Habilidades Cognitivas** ➢ 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. ➢ Actitud positiva hacia la vida **Habilidades de Conducta** ➢ No verbales: comunicarse a través del contacto visual, de la expresividad facial, del tono de voz, de los 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	➢ Definir estándares propios de mejora. ➢ Hacer mejoras en el trabajo para incrementar el rendimiento y conseguir resultados. ➢ Fijar objetivos retadores para si mismo y para otros. ➢ Tomar decisiones haciendo análisis de la relación costo - beneficio. ➢ Asumir riesgos calculados comprometiendo recursos y tiempo para conseguir mejores resultados. ➢ Realizar un Taller de Inteligencia emocional. ➢ Realizar un Taller de Manejo del Estrés. ➢ Conversar con la Psicóloga y/o Psicopedagoga del Colegio al respecto, solicitar estrategias a seguir.	➢ Seleccionar a una persona (compañero, familiar y jefe) que tenga desarrollada esta competencia y observarlo, tomarlo como modelo a seguir, para desarrollar esta competencia. ➢ Poner en práctica lo que se plantea en el libro de Goleman, y en los talleres a realizar, llevando a cabo las acciones y/o pasos a seguir para lograr desarrollar esta competencia. ➢ Solicitar a la persona encargada del Dpto. de evaluación del Colegio incluir en el instrumento de evaluación, a utilizar para evaluar a este Gerente, conductas observables que midan estas competencias.

Objetivo Específico:	Fortalecer	la siguiente	Competencia:
	Habilidades a Desarrollar	**Estrategias y Acciones**	**Evaluación**
AUTOCONTROL	**Habilidades Emocionales** ➢ Identificación y designación de sentimientos ➢ Expresión de sentimientos ➢ Manejo de sentimientos ➢ Dominio de impulsos **Habilidades Cognitivas** ➢ 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. ➢ Comprensión de las perspectivas de los demás ➢ Comprensión de normas de conductas (conductas aceptables o no) **Habilidades de Conducta** ➢ No verbales: comunicarse a través del contacto visual, de la expresividad facial, del tono de voz, de los 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.	➢ Tomar las situaciones con mayor serenidad pero con la misma energía. ➢ Contenerse y evitar dejarse llevar. ➢ Responder de manera clamada. Pensar más detenidamente antes de expresar una posición y punto de vista. ➢ Ser capaz de actuar calmadamente ante una situación exigente. ➢ Poder tranquilizar a otras personas. Calmar a otros. ➢ Ser conciente de sus propias emociones. ➢ Comprender el por qué de sus emociones. ➢ Entender las implicaciones de sus emociones. ➢ Aceptar los puntos de vista de sus compañeros, familiares..., aunque algunos difieran de los suyos. ➢ Realizar un Taller de Inteligencia emocional. ➢ Realizar un Taller de Manejo del Estrés. ➢ Conversar con la Psicóloga y/o Psicopedagoga del Colegio al respecto, solicitar estrategias a seguir.	➢ Seleccionar a una persona (compañero, familiar y jefe) que tenga desarrollada esta competencia y observarlo, tomarlo como modelo a seguir, para desarrollar esta competencia. ➢ Poner en práctica lo que se plantea en el libro de Goleman, y en los talleres a realizar, llevando a cabo las acciones y/o pasos a seguir para lograr desarrollar esta competencia. ➢ Solicitar a la persona encargada del Dpto. de evaluación del Colegio incluir en el instrumento de evaluación, a utilizar para evaluar a este Gerente, conductas observables que midan estas competencias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al Proyecto, en donde se desenvuelve el gerente, existe un perfil ideal de este último, es por eso que, resulta relevante establecer cuáles son las competencias que deben ser analizadas, desarrolladas y fortalecidas, para lograr alcanzar el éxito del proyecto, empresa u organización. Los resultados obtenidos en este trabajo ilustran que las competencias están inmersas en las conductas observables y medibles y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional.

Los resultados nos muestran que la autoevaluación fue muy exigente por parte del evaluado, ya que sólo 4 competencias: *Orientación al Cliente, Orientación al logro, Impacto e influencia y Autoconfianza,* estuvieron por encima del promedio resultante de la encuenta aplicada a estas 11 personas. Tambien se pudo observar que el evaluado en la competencias: Autocontrol se evalúo por debajo de los 6 puntos, es evidente que esta competencia ocupa un lugar importante y primordial, dentro de las competencias a desarrollar, ya que el evaluado y sus encuestados así lo consideran.

Al analizar los resultados de las encuestas realizadas, a cada tipo de encuestado, es notable que las competencias, en que más puntaje obtiene el evaluado, son aquellas que tienen que ser demostradas y desarrolladas en el contexto en que se encuentre, se puede ilustrar esta afirmación con los resultados obtenidos en el grupo de alumnos, las competencias que resultaron con mayor puntuación son: ***Orientación al cliente, Empatía y Flexibilidad***. Es evidente que, estas tres competencias, según los exalumnos, las tiene bien desarrolladas, o se puede deducir que éstas son las más demostradas frente a este grupo.

En el caso de los Jefes, se puede observar que el Promedio proporcionado por estos, es **mayor,** en todas y cada una de las competencias planteadas, al promedio General de los encuestados. Se puede deducir que esto se debe a que los superiores tienen un patrón de comparación entre sus subordinados, y una de sus principales funciones, precisamente es evaluar su personal de acuerdo a su desempeño diario y en base a los objetivos planteados y alcanzados por ellos.

La autoevaluación, el feedback y el Promedio General de los Gerentes, demuestran que las competencias que se encuentran menos desarrolladas en el evaluado, son: ***La Persistencia, La Orientación al Logro y el Autocontrol***, estas deben ser desarrolladas y fortalecidas mediante un plan de desarrollo. Las competencias individuales y de la organización o empresa, están en estrecha relación, ya que las competencias de la empresa están constituidas, ante todo, por la integración y la coordinación de las competencias individuales, los conocimientos y cualidades de su recurso humano. Es por ello, que resulta primordial llevar a la práctica este plan dentro de los próximos 6 a 12 meses, y posteriormente realizar un seguimiento del mismo, para evaluar su eficacia, lo que garantizará el excelente desempeño del gerente y el éxito de su organización.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

- Arias, F. (1997). **El proyecto de investigación: Guía para su elaboración** (segunda edición). Caracas: Editorial Episteme.

- Canales, F. (1996). **Metodología de la investigación**. México: Uteha/Noriega.

- Drucker, P. (1984). **La gerencia de empresas.** Buenos Aires: Ed. Sudamericana.

- Garcia, G. y Ledesma, I. (1997). **Identificación de las competencias actitudinales a desarrollar en los gerentes de una empresa del sector servicios considerada como competitiva: Estudio de un caso.** Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Goleman, D. (1996). **La inteligencia emocional**. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

- Hay Group. (1996). **Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos** (segunda edición). Bilbao: Deusto.

- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1998). **Comportamiento organizacional**. (octava edición). México: International Thomson Editores.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1995). **Metodología de la Investigación** (segunda edición). México: McGraw-Hill.

- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, Philip.(1997). **Gestión, calidad y competitividad**. Madrid: McGraw-Hill.

- Levy-Leboyer. (1997). **Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas.** España: Barcelona: Gestión 2000.

- Morles, V. (1994). **Planeamiento y análisis de investigaciones** (octava edición). Caracas: El Dorado.

- Palacios, L. (2000). **Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino** (segunda edición). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- PMI. Standards Committee. (1996) **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. U.S.A.: P.M.I. Publications.

- Rivadeneira,M. (1994). **Manual básico de gerencia de proyectos**. Caracas: UNICEF.

- Ramírez, E. Y Santall, Z. (1999). **Adaptación de la guía para la realización y presentación del trabajo especial de grado**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Sabino, C. (1992). **El proceso de investigación** (nueva edición actualizada). Caracas: Panapo.

ANEXOS

ANEXO A

HISTORIA PROFESIONAL DE MARÍA LUISA LEÓN

- **ESTUDIOS REALIZADOS:**

✓ Estudios de Postgrado. Universidad Católica Andrés Bello.

Área Académica: Gerencia

Denominación del Postgrado: Gerencia de Proyectos

Régimen de Estudio: Semestral

- Perìodo Académico 1998 -1999:

1er. Semestre: Materia cursada y Aprobada: Introducción a la Gerencia de Proyectos.

- Perìodo Académico 1999 – 2000:

2do. Semestre: Materia cursada y Aprobada: Planificación y Control de Proyectos.

- Perìodo Académico 1999 – 2000:

3er. Semestre: Materia cursada y Aprobada: Contrataciòn y Negociación en Proyectos.

- Perìodo Académico 2000-2001:

4to. Semestre: Materia cursada y Aprobada: Finanzas.

4to. Semestre: Materia cursada y Aprobada: Comportamiento Organizacional.

5to. Semestre: Materia cursada y Aprobada: Formulación y Evaluación de Proyectos.

- Perìodo Académico 2001-2002:

6to. Semestre: Materia (cursando actualmente): Formación de equipos.

6to. Semestre: Materia (cursando actualmente): Trabajo Especial de grado de Especialista

✓ Estudios de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello.

Licenciada en Educación, mención Ciencias Pedagógicas.

Titulada el 23 de Octubre de 1998.

- Quinto año de licenciatura en Educación, mención: Ciencias Pedagógicas

(1997-1998).

Asignaturas:

- Planeamiento Integral de la Educación .
- Educación de Adultos
- Administración y Supervisión Educativa
- Filosofía de la Educación
- Elaboración de Material Didáctico.

Prácticas Profesionales: Planeamiento Integral de la Educación. Realizadas en el Departamento de Adquisiciones de la Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello. Desde el 16 de octubres de 1997 al 27 de fecbrero de 1998.

- Cuarto año de licenciatura en Educación, mención: Ciencias Pedagógicas

(1996-1997).

Asignaturas:

- Evaluación Educativa
- Introducción a la Filosofía
- Metodología Educativa
- Teoría del Cambio Social
- Seminario de Educación Especial
- Orientación Educativa
- Capacitación de Personal

- Tercer año de licenciatura en Educación, mención: Ciencias Pedagógicas (1995-1996)

Asignaturas:

- Teoría del Curriculum

- Teoría del desarrollo económico y social
- Educación Media y Superior
- Psicología del Aprendizaje
- Seminario
- Introducción a la tecnología educativa

- Segundo año de Educación, mención: Ciencias Pedagógicas (1994-1995).

Asignaturas:

- Psicología Evolutiva
- Métodos de Investigación
- Sociología de la Educación
- Historia y Legislación de la Educación en Venezuela
- Educación Preescolar y Bàsica
- Teoría de la Comunicación Social

- Primer año de Educación, mención: Ciencias Pedagógicas (1993-1994).

Asignaturas:

- Psicología General
- Estadística aplicada a la Educación
- Sociología General
- Historia General de la Educación
- Lógica
- Lenguaje y Comunicación

-Título de Bachiller: Colegio "Nuestra Señora del Valle" (1981-1986)

-Certificado de Primaria: Grupo Escolar Nacional " República del Ecuador" (1975-1981).

❑ ESTUDIOS DE MEJORAMIENTO, O CURSOS DE ACTUALIZACION Y PERFECCIONAMIENTO.

- Taller Creática. Instituto de Creática y Estimulación Integral. 40 horas. 14/09/01.

- Taller de Actualización Docente: "La Globalización y el Capital Intelectual en la Eduación.

- Taller Maestros en Armonìa. Nivel I: Confianza y Comunicación, con el equipo del Colegio San Agustín, El Paraíso, equivale a 8 horas.

- Curso de Inglès, B & P. Nivel (Beginner) dictado en la Unidad Educativa Colegio San Agustín – El Paraíso, desde el 09 de agosto al 09 de septiembre de 1999.

-Pasantías realizadas en la Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello, duración 246 horas, 82 días. Desde 16-10-97 hasta 27-02-98. Montalbán. Caracas.

-Taller: Inducción al Àrea de la Sordoceguera, duración 8 horas, C.A.I.S.V.E. (1997). Caracas.

-Curso de computación Operador II, (Windows 95, Word, Excel, Power Point), duración 24 horas, C.A.P.C.A.(1996). Chacao

-Introducción a la Informática (windows), duración 48 horas, U.C.A.B. (1995).

-Introducción al Procesador de Palabras-Macintosh", realizado en la U.C.A.B., entre el 21 de Noviembre y el 16 de Enero de 1993.

-Taller de Crecimiento Personal y Asertividad; duración 16 semanas, U.C.A.B (1992)

❑ TRABAJOS ESCRITOS REALIZADOS.

- Trabajo de Grado: Pràcticas Profesionales en Planeamiento Integral de la Educación realizadas en el Departamento de Adquisiciones de la Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello. (1998)

- La Cultura Organizacional. Administración y Supervisión Educativa. (1998)

- Descripción de la Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello. Administración y Supervisión Educativa (1997).

- Deficiencias visuales, ciegos y sordociegos. Seminario de Educación Especial (1997)

- "Análisis de la estructura ocupacional". Capacitaciòn de Personal. (1996)

- "Enfoques del Currículum I y II". Teoría del Currículo. (1996)

- Diagnóstico de Necesidades: "Participación de los padres que trabajan en la educación de sus hijos". Teoría del Curriculum.(1996).

❑ PROYECTOS EN INFORMÁTICA EDUCATIVA:

- **SOFTWARE: CONCURSO: "QUIEN QUIERE GANAR CON EL PADRE LAUREANO".**

  Ganador del "Reconocimiento al Esfuerzo" en el Concurso "Propuestas innovadoras en Informática Educativa para mejorar la Educación Venezolana", en el Congreso Venezolano de Educación e Informática, realizado en Valencia, 18 al 21 de julio de 2001, organizado por la Asociación Venezolana de Educación e Informática con la participación de:

  - Universidad de Carabobo
  - Universidad Central de Venezuela
  - Universidad Simón Bolívar
  - Universidad Simón Rodríguez
  - Universidad Pedagógica Libertador
  - Universidad José Antonio Páez.

- Proyecto de aula: "La computación como medio de enseñanza y objeto de aprendizaje" para los alumnos de Segunda Etapa del Colegio San Agustín del Paraíso. 2000-2001.

- Proyecto de aula: "Un reto al conocimiento científico y tecnológico" para los alumnos de Segunda Etapa del Colegio San Agustín del Paraíso. 2000-2001.

- Proyecto de aula: "Aventura Tecnológica" para los alumnos de Segunda Etapa del Colegio San Agustín del Paraíso. 2000-2001.

- Proyecto de aula: "Programando el futuro" para los alumnos de Segunda Etapa del Colegio San Agustín del Paraíso. 1999-2000

- Proyecto de aula: "El mundo transversal de la tecnología" para los alumnos de Segunda Etapa del Colegio San Agustín del Paraíso. 1999-2000.

❑ DESEMPEÑO ACTUAL:

- Profesora de Informática en 3er. Grado y la Segunda Etapa (4to., 5to. y 6to grado) de la Unidad Educativa Colegio San Agustín. El Paraíso.

❑ OPORTUNIDADES DE MEJORA

Aun no he tenido la oportunidad de gerenciar un proyecto de alta envergadura, sin embargo el Colegio San Agustín, una vez recibido el titulo de especialización en esta área, brindará la oportunidad de desarrollar un Proyecto donde se puedan poner de manifiesto todos los conocimientos adquiridos en el postgrado de Gerencia de Proyectos.

ANEXO B

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Planificación de la Organización

Datos
- Conexiones del proyecto
- Requisitos del personal
- Restricciones

Herramientas y Técnicas
- Patrones
- Prácticas de recursos humanos
- Teoría de la organización
- Análisis de las entidades involucradas en el proyecto

Resultados
- Asignación de funciones y responsabilidades
- Plan de dirección de personal
- Organigrama
- Actividades de apoyo

Adquisición de Personal

.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

Desarrollo del Equipo

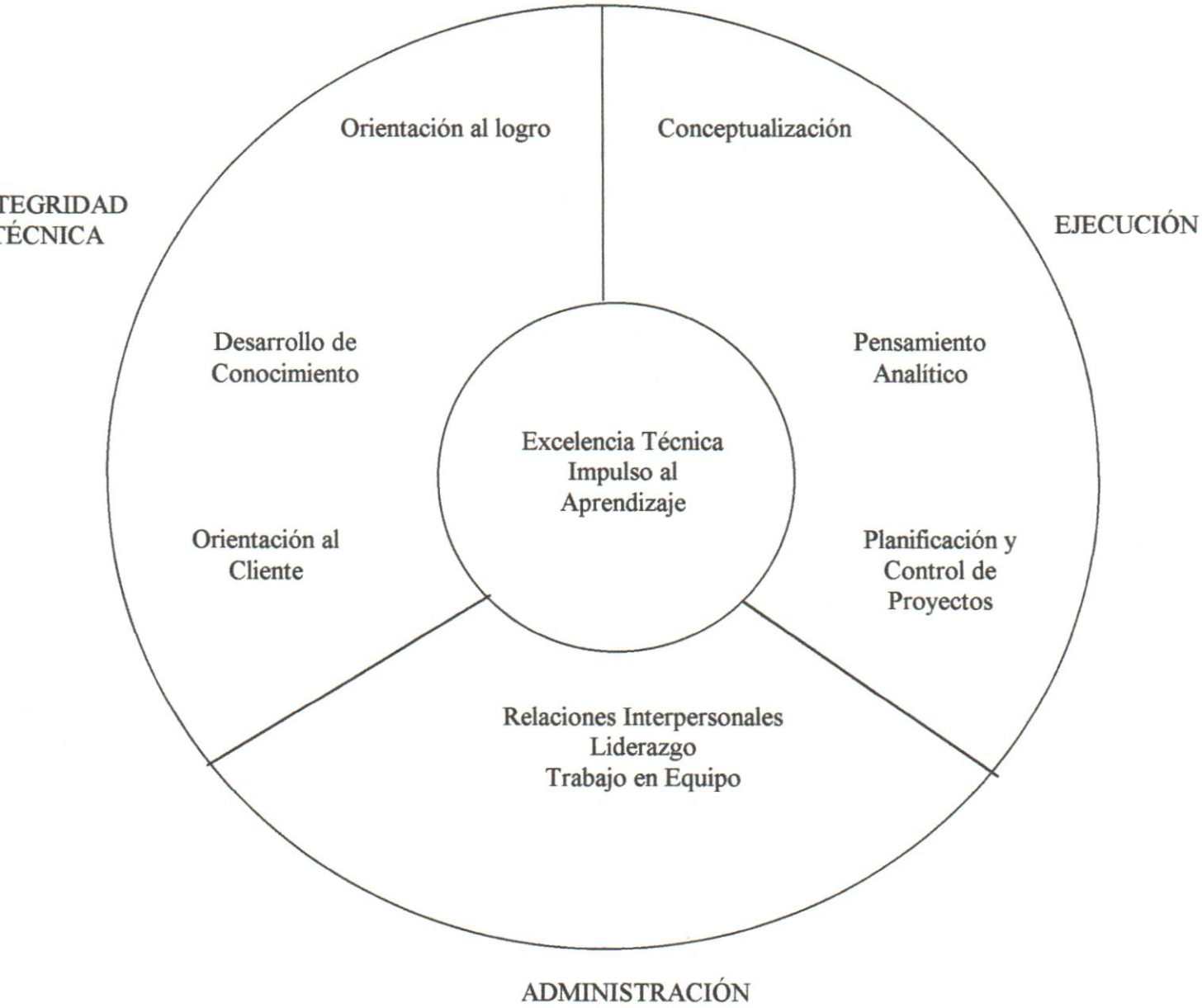
.1 Datos
- Personal del proyecto
- Plan del proyecto
- Plan de dirección de personal
- Informes de realización del proyecto
- Comparación con datos externos

.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

ANEXO C

CLUSTERS


TEGRIDAD
TÉCNICA
Orientación al logro
Conceptualización
EJECUCIÓN
Desarrollo de
Conocimiento
Pensamiento
Analítico
Excelencia Técnica
Impulso al
Aprendizaje
Orientación al
Cliente
Planificación y
Control de
Proyectos
Relaciones Interpersonales
Liderazgo
Trabajo en Equipo
ADMINISTRACIÓN

ANEXO D

CLUSTERS DE COMPETENCIAS

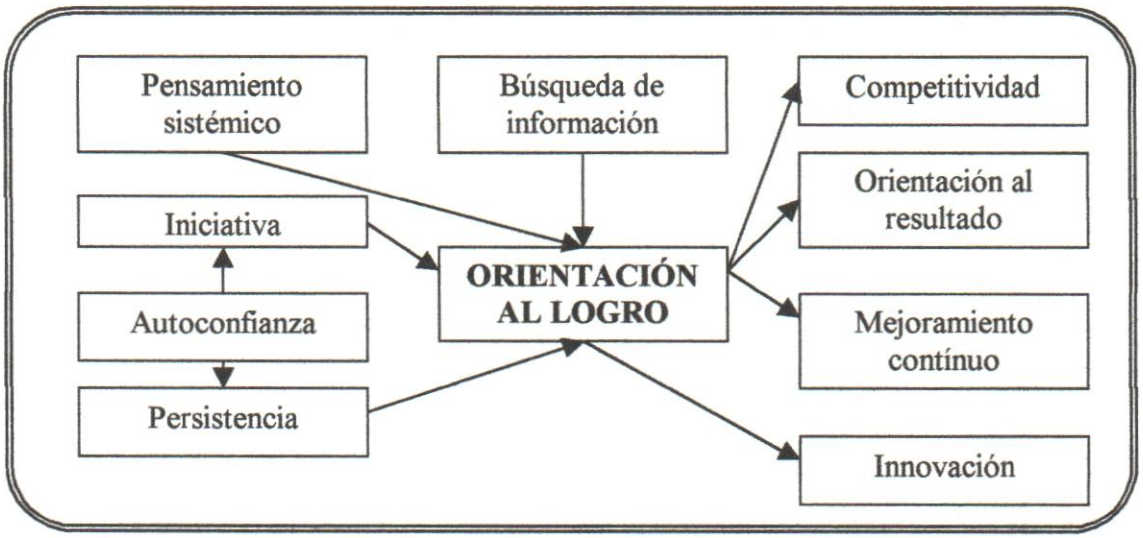


Figura No. 1. CLUSTER: ORIENTACIÓN AL LOGRO

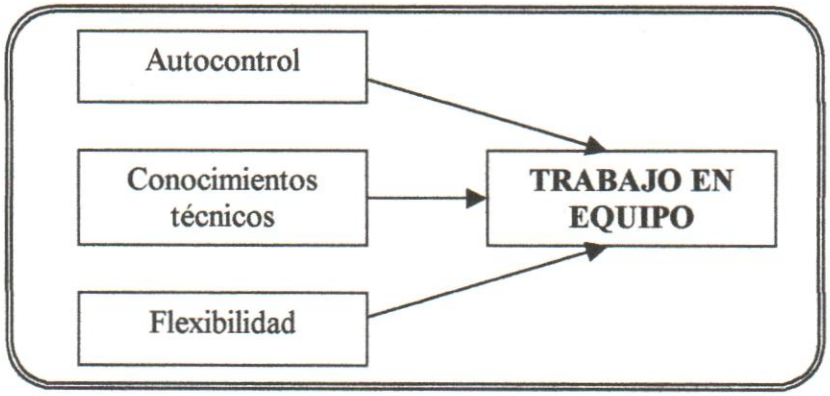


Figura No. 2. CLUSTER: TRABAJO EN EQUIPO

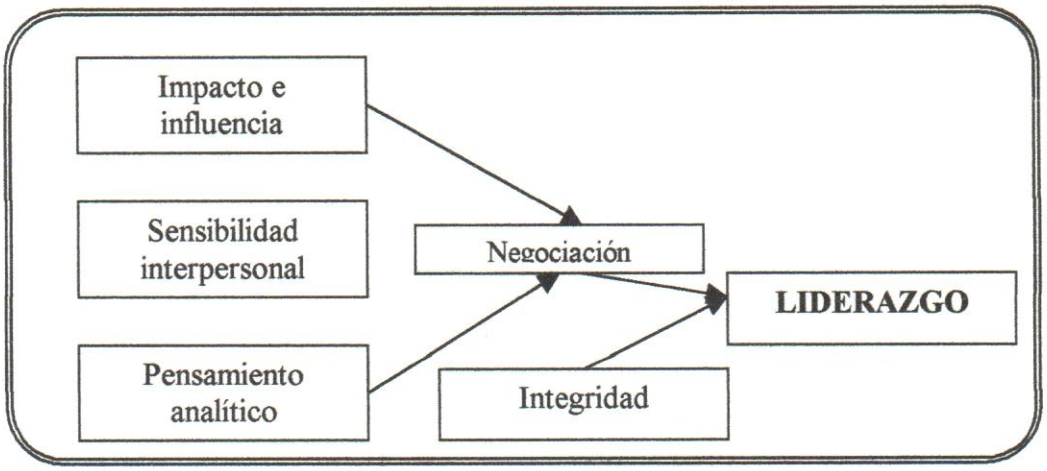


Figura No. 3. CLUSTER: LIDERAZGO

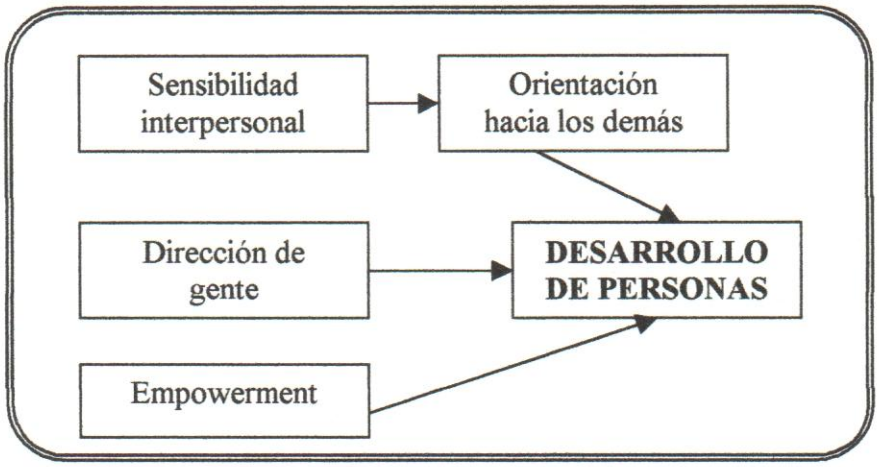


Figura No. 4. CLUSTER: DESARROLLO DE PERSONAS

ANEXO E
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):**	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.					

Autoevaluación

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):**	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

A

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): ALDO CORAGGIO **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.					
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.					
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.					
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.					
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

W A

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):**	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	

IV A

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): Hecsabeth Alturve **Relación con el evaluado (a):** Alumna	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	

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): María Luisa León **Relación con el evaluado (a):** Amiga, Comadre y Compañ. de trabajo	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

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):**	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 dificiles, 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			

F

IV

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): Mary Leon **Relación con el evaluado (a):** Hijo	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	

IX

C

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):**	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		

W C

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): Mª Luisa León. **Relación con el evaluado (a):** Compañero - Amigo.	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	

W C

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): Maria Luisa León **Relación con el evaluado (a):** Compañera de Trabajo	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	

W J

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): María Luisa León **Relación con el evaluado (a):** Coordinadora	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

X J

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):** Jefe	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	

ANEXO F
TABULACIÓN Y GRÁFICOS DE CUESTIONARIOS DE COMPETENCIAS

Tabla 1. Tabulación de cuestionarios de competencias

Nombre: Todos(Tabla General)

Cada pregunta de cada cuestionario se procesa anotando el valor de la observación, usando esta conversión:

Casi nunca: 1 pt. Alguna vez: 2 pts. A menudo: 3 pts. Casi siempre: 4 pts. Siempre: 5 pts.

#	Competencia	Auto eval.	Entrevistados												Diferencial
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Prom General	
1 y 2	Integridad	8	10	3	9	8	10	9	7	10	9	9	10	8,5	-0,5
3 y 4	Capacidad de negociación	7	10	4	7	8	9	8	8	8	9	10	9	8,2	-1,2
5 y 6	Orientación al cliente	10	10	10	9	8	10	5	8	10	10	10	10	9,1	0,9
	Visión de negocio	***8,3***	***10,0***	***5,7***	***8,3***	***8,0***	***9,7***	***7,3***	***7,7***	***9,3***	***9,3***	***9,7***	***9,7***	***8,6***	***-0,3***
7 y 8	Persistencia	7	9	5	6	8	9	6	6	10	9	7	9	7,6	-0,6
9 y 10	Busqueda de información	9	10	10	6	9	10	10	8	9	10	10	9	9,2	-0,2
11 y 12	Pensamiento analítico	7	10	9	5	8	9	8	8	8	10	10	9	8,5	-1,5
13 y 14	Iniciativa	7	8	9	8	8	10	10	7	10	9	10	10	9,0	-2,0
15 y 16	Orientación al logro	9	6	7	4	5	9	6	7	9	9	8	10	7,3	1,7
	Eficiencia logro resultados	***7,8***	***8,6***	***8,0***	***5,8***	***7,6***	***9,4***	***8,0***	***7,2***	***9,2***	***9,4***	***9,0***	***9,4***	***8,3***	***-0,5***
17 y 18	Empatía	7	9	8	6	5	9	9	6	7	7	9	8	7,5	-0,5
19 y 20	Liderazgo	7	10	7	7	9	10	9	8	9	10	10	9	8,9	-1,9
21 y 22	Impacto e influencia	8	2	10	5	8	9	6	7	9	9	8	9	7,5	0,5
23 y 24	Flexibilidad	6	10	9	9	6	9	8	7	7	10	10	10	8,6	-2,6
25 y 26	Dirección de gente	7	10	7	6	8	10	8	8	9	10	10	10	8,7	-1,7
27 y 28	Trabajo en equipo	9	10	9	7	9	10	9	8	10	10	10	9	9,2	-0,2
	Manejo del equipo del proyecto	***7,3***	***8,5***	***8,3***	***6,7***	***7,5***	***9,5***	***8,2***	***7,3***	***8,5***	***9,3***	***9,5***	***9,2***	***8,4***	***-1,1***
29 y 30	Autoconfianza	10	10	10	5	9	10	8	7	9	9	10	9	8,7	1,3
31 y 32	Autoevaluación precisa	8	10	10	6	7	10	9	8	9	10	10	10	9,0	-1,0
33 y 34	Autocontrol	5	8	6	4	6	8	6	7	9	10	9	9	7,5	-2,5
35 y 36	Manejo conflictos	6	9	7	5	6	10	6	8	8	10	10	10	8,1	-2,1
	Gerencia de uno mismo	***7,3***	***9,3***	***8,3***	***5,0***	***7,0***	***9,5***	***7,3***	***7,5***	***8,8***	***9,8***	***9,8***	***9,5***	***8,3***	***-1,1***
	Promedio global	***7,7***	***9,1***	***7,6***	***6,5***	***7,5***	***9,5***	***7,7***	***7,4***	***8,9***	***9,5***	***9,5***	***9,4***	***8,4***	***-0,7***

Tabla 2. Tabulación de cuestionarios de competencias

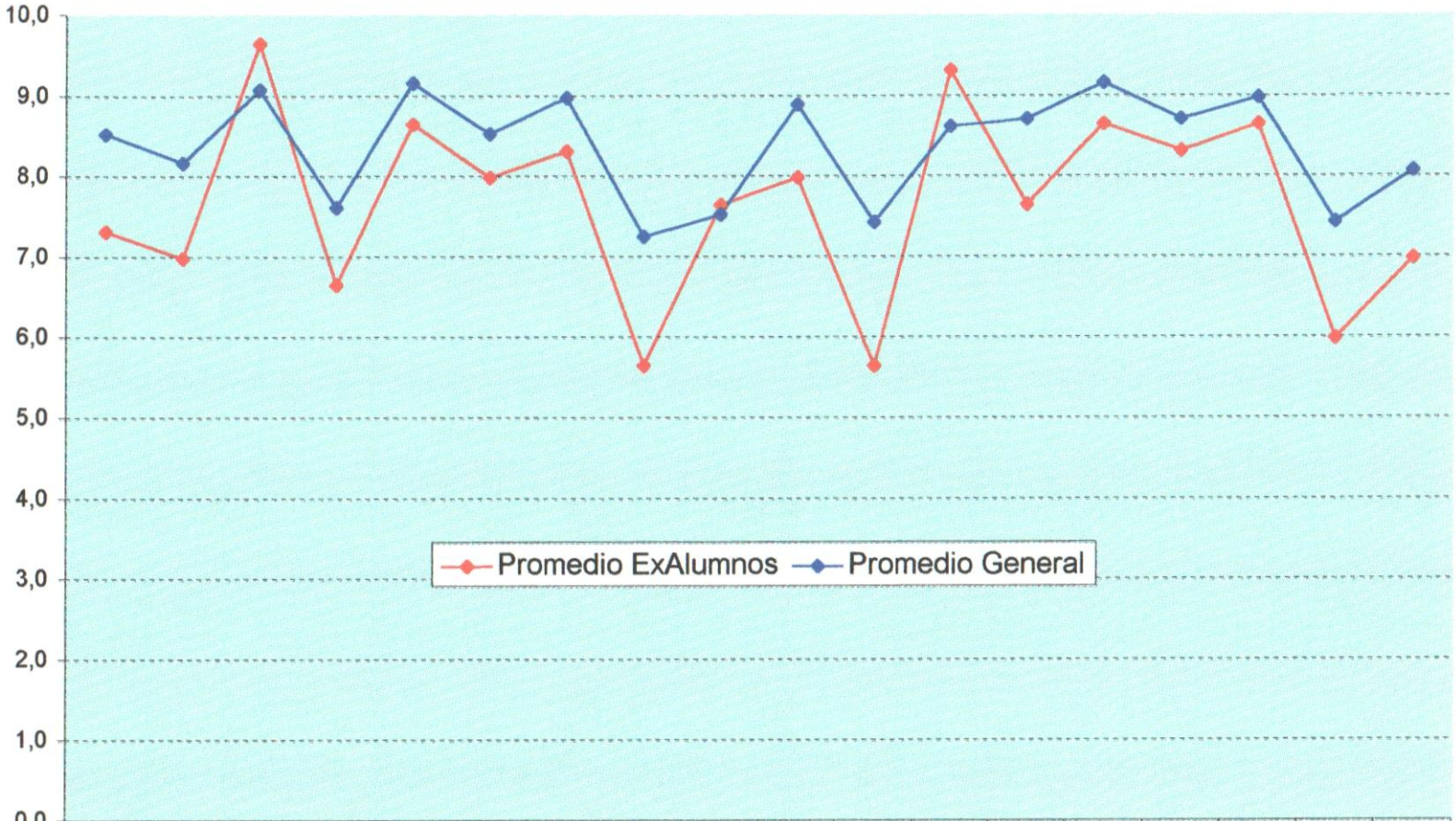
Nombre: Ex - Alumnos

Cada pregunta de cada cuestionario se procesa anotando el valor de la observación, usando esta conversión:

Casi nunca: 1 pt. Alguna vez: 2 pts. A menudo: 3 pts. Casi siempre: 4 pts. Siempre: 5 pts.

#	Competencia	Auto eval.	Entrevistados						Diferencial
			1	2	3	4	5	Promedio General	
1 y 2	Integridad	8	10	3	9			7,3	0,7
3 y 4	Capacidad de negociación	7	10	4	7			7,0	0,0
5 y 6	Orientación al cliente	10	10	10	9			9,7	0,3
	Visión de negocio	***8,3***	***10,0***	***5,7***	***8,3***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,0***	***0,3***
7 y 8	Persistencia	7	9	5	6			6,7	0,3
9 y 10	Busqueda de información	9	10	10	6			8,7	0,3
11 y 12	Pensamiento analítico	7	10	9	5			8,0	-1,0
13 y 14	Iniciativa	7	8	9	8			8,3	-1,3
15 y 16	Orientación al logro	9	6	7	4			5,7	3,3
	Eficiencia logro resultados	***7,8***	***8,6***	***8,0***	***5,8***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***7,5***	***0,3***
17 y 18	Empatía	7	9	8	6			7,7	-0,7
19 y 20	Liderazgo	7	10	7	7			8,0	-1,0
21 y 22	Impacto e influencia	8	2	10	5			5,7	2,3
23 y 24	Flexibilidad	6	10	9	9			9,3	-3,3
25 y 26	Dirección de gente	7	10	7	6			7,7	-0,7
27 y 28	Trabajo en equipo	9	10	9	7			8,7	0,3
	Manejo del equipo del proyecto	***7,3***	***8,5***	***8,3***	***6,7***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***7,8***	***-0,5***
29 y 30	Autoconfianza	10	10	10	5			8,3	1,7
31 y 32	Autoevaluación precisa	8	10	10	6			8,7	-0,7
33 y 34	Autocontrol	5	8	6	4			6,0	-1,0
35 y 36	Manejo conflictos	6	9	7	5			7,0	-1,0
	Gerencia de uno mismo	***7,3***	***9,3***	***8,3***	***5,0***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***7,5***	***-0,3***
	Promedio global	***7,7***	***9,1***	***7,6***	***6,5***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***7,7***	***0,0***

Gráfico Comparativo 1. Competencias.
Promedio General Vs Promedio de Ex-Alumnos



	Integridad	Capacidad de negociaci	Orientación al cliente	Persistencia	Busqueda de informaci	Pensamiento analítico	Iniciativa	Orientación al logro	Empatía	Liderazgo	Impacto e influencia	Flexibilidad	Dirección de gente	Trabajo en equipo	Autoconfianza	Autoevaluación precisa	Autocontrol	Manejo conflictos
Promedio ExAlumnos	7,3	7,0	9,7	6,7	8,7	8,0	8,3	5,7	7,7	8,0	5,7	9,3	7,7	8,7	8,3	8,7	6,0	7,0
Promedio General	8,5	8,2	9,1	7,6	9,2	8,5	9,0	7,3	7,5	8,9	7,5	8,6	8,7	9,2	8,7	9,0	7,5	8,1

Tabla 3. Tabulación de cuestionarios de competencias

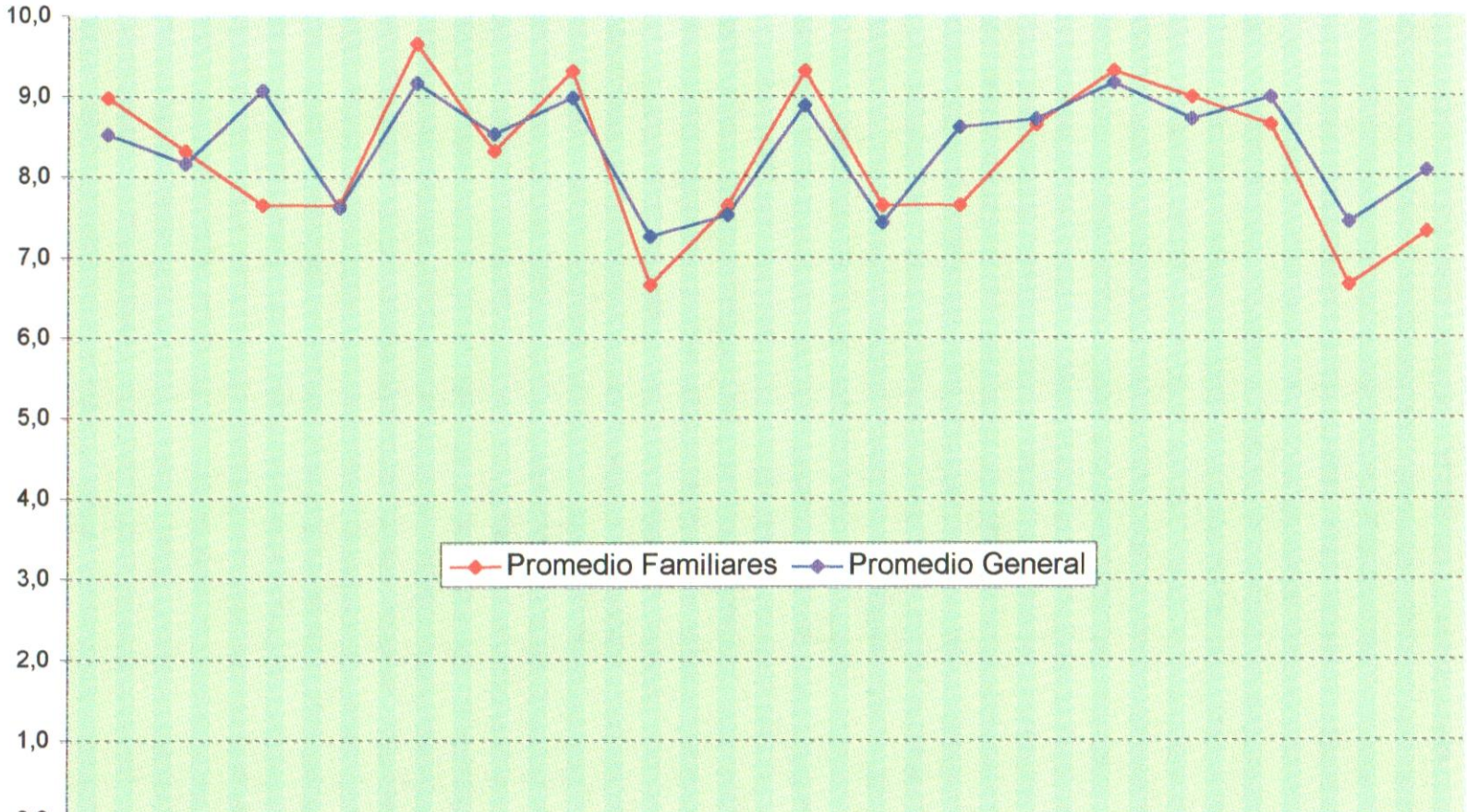
Nombre: Familiares

Cada pregunta de cada cuestionario se procesa anotando el valor de la observación, usando esta conversión:

Casi nunca: 1 pt. Alguna vez: 2 pts. A menudo: 3 pts. Casi siempre: 4 pts. Siempre: 5 pts.

#	Competencia	Auto eval.	Entrevistados						Diferencial
			1	2	3	4	5	Promedio General	
1 y 2	Integridad	8	8	10	9			9,0	-1,0
3 y 4	Capacidad de negociación	7	8	9	8			8,3	-1,3
5 y 6	Orientación al cliente	10	8	10	5			7,7	2,3
	Visión de negocio	***8,3***	***8,0***	***9,7***	***7,3***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,3***	***0,0***
7 y 8	Persistencia	7	8	9	6			7,7	-0,7
9 y 10	Busqueda de información	9	9	10	10			9,7	-0,7
11 y 12	Pensamiento analítico	7	8	9	8			8,3	-1,3
13 y 14	Iniciativa	7	8	10	10			9,3	-2,3
15 y 16	Orientación al logro	9	5	9	6			6,7	2,3
	Eficiencia logro resultados	***7,8***	***7,6***	***9,4***	***8,0***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,3***	***-0,5***
17 y 18	Empatía	7	5	9	9			7,7	-0,7
19 y 20	Liderazgo	7	9	10	9			9,3	-2,3
21 y 22	Impacto e influencia	8	8	9	6			7,7	0,3
23 y 24	Flexibilidad	6	6	9	8			7,7	-1,7
25 y 26	Dirección de gente	7	8	10	8			8,7	-1,7
27 y 28	Trabajo en equipo	9	9	10	9			9,3	-0,3
	Manejo del equipo del proyecto	***7,3***	***7,5***	***9,5***	***8,2***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,4***	***-1,1***
29 y 30	Autoconfianza	10	9	10	8			9,0	1,0
31 y 32	Autoevaluación precisa	8	7	10	9			8,7	-0,7
33 y 34	Autocontrol	5	6	8	6			6,7	-1,7
35 y 36	Manejo conflictos	6	6	10	6			7,3	-1,3
	Gerencia de uno mismo	***7,3***	***7,0***	***9,5***	***7,3***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***7,9***	***-0,7***
	Promedio global	***7,7***	***7,5***	***9,5***	***7,7***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,2***	***-0,6***

Gráfico Comparativo 2. Competencias
Promedio General Vs Promedio de Familiares



	Integridad	Capacidad de negociaci	Orientación al cliente	Persistencia	Busqueda de informaci	Pensamiento analítico	Iniciativa	Orientación al logro	Empatía	Liderazgo	Impacto e influencia	Flexibilidad	Dirección de gente	Trabajo en equipo	Autoconfianza	Autoevaluación precisa	Autocontrol	Manejo conflictos
Promedio Familiares	9,0	8,3	7,7	7,7	9,7	8,3	9,3	6,7	7,7	9,3	7,7	7,7	8,7	9,3	9,0	8,7	6,7	7,3
Promedio General	8,5	8,2	9,1	7,6	9,2	8,5	9,0	7,3	7,5	8,9	7,5	8,6	8,7	9,2	8,7	9,0	7,5	8,1

Tabla 4. Tabulación de cuestionarios de competencias

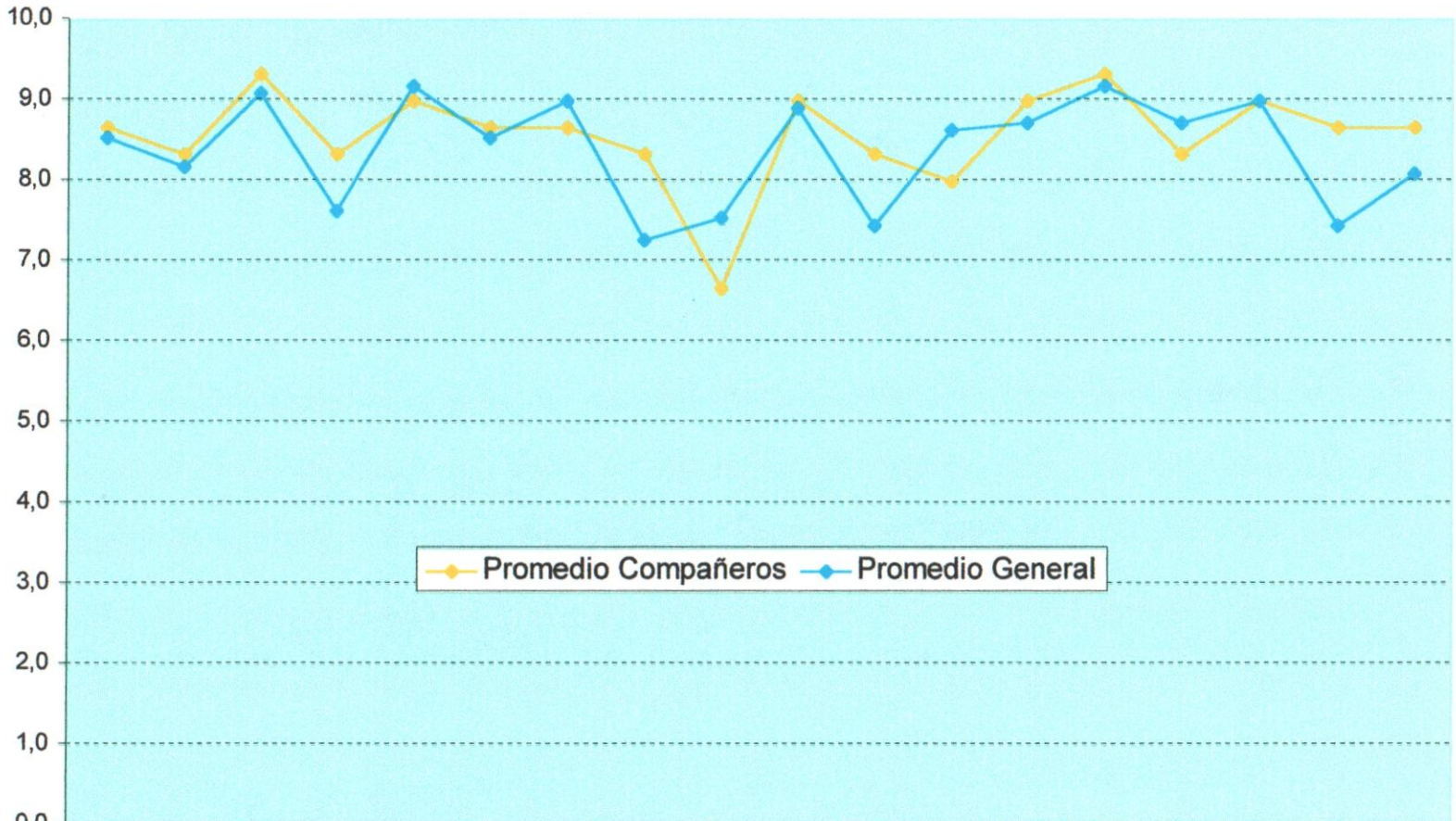
Nombre: Compañeros

Cada pregunta de cada cuestionario se procesa anotando el valor de la observación, usando esta conversión:

Casi nunca: 1 pt. Alguna vez: 2 pts. A menudo: 3 pts. Casi siempre: 4 pts. Siempre: 5 pts.

#	Competencia	Auto eval.	Entrevistados						Diferencial
			1	2	3	4	5	Promedio General	
1 y 2	Integridad	8	7	10	9			8,7	-0,7
3 y 4	Capacidad de negociación	7	8	8	9			8,3	-1,3
5 y 6	Orientación al cliente	10	8	10	10			9,3	0,7
	Visión de negocio	***8,3***	***7,7***	***9,3***	***9,3***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,8***	***-0,4***
7 y 8	Persistencia	7	6	10	9			8,3	-1,3
9 y 10	Busqueda de información	9	8	9	10			9,0	0,0
11 y 12	Pensamiento analítico	7	8	8	10			8,7	-1,7
13 y 14	Iniciativa	7	7	10	9			8,7	-1,7
15 y 16	Orientación al logro	9	7	9	9			8,3	0,7
	Eficiencia logro resultados	***7,8***	***7,2***	***9,2***	***9,4***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,6***	***-0,8***
17 y 18	Empatía	7	6	7	7			6,7	0,3
19 y 20	Liderazgo	7	8	9	10			9,0	-2,0
21 y 22	Impacto e influencia	8	7	9	9			8,3	-0,3
23 y 24	Flexibilidad	6	7	7	10			8,0	-2,0
25 y 26	Dirección de gente	7	8	9	10			9,0	-2,0
27 y 28	Trabajo en equipo	9	8	10	10			9,3	-0,3
	Manejo del equipo del proyecto	***7,3***	***7,3***	***8,5***	***9,3***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,4***	***-1,1***
29 y 30	Autoconfianza	10	7	9	9			8,3	1,7
31 y 32	Autoevaluación precisa	8	8	9	10			9,0	-1,0
33 y 34	Autocontrol	5	7	9	10			8,7	-3,7
35 y 36	Manejo conflictos	6	8	8	10			8,7	-2,7
	Gerencia de uno mismo	***7,3***	***7,5***	***8,8***	***9,8***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,7***	***-1,4***
	Promedio global	***7,7***	***7,4***	***8,9***	***9,5***	***#¡DIV/0!***	***#¡DIV/0!***	***8,6***	***-0,9***

Gráfico Comparativo 3. Competencias
Promedio General Vs Promedio de Compañeros



	Integridad	Capacidad de negociaci	Orientación al cliente	Persistencia	Busqueda de informaci	Pensamiento analítico	Iniciativa	Orientación al logro	Empatía	Liderazgo	Impacto e influencia	Flexibilidad	Dirección de gente	Trabajo en equipo	Autoconfianza	Autoevaluación precisa	Autocontrol	Manejo conflictos
Promedio Compañeros	8,7	8,3	9,3	8,3	9,0	8,7	8,7	8,3	6,7	9,0	8,3	8,0	9,0	9,3	8,3	9,0	8,7	8,7
Promedio General	8,5	8,2	9,1	7,6	9,2	8,5	9,0	7,3	7,5	8,9	7,5	8,6	8,7	9,2	8,7	9,0	7,5	8,1

Tabla 5. Tabulación de cuestionarios de competencias

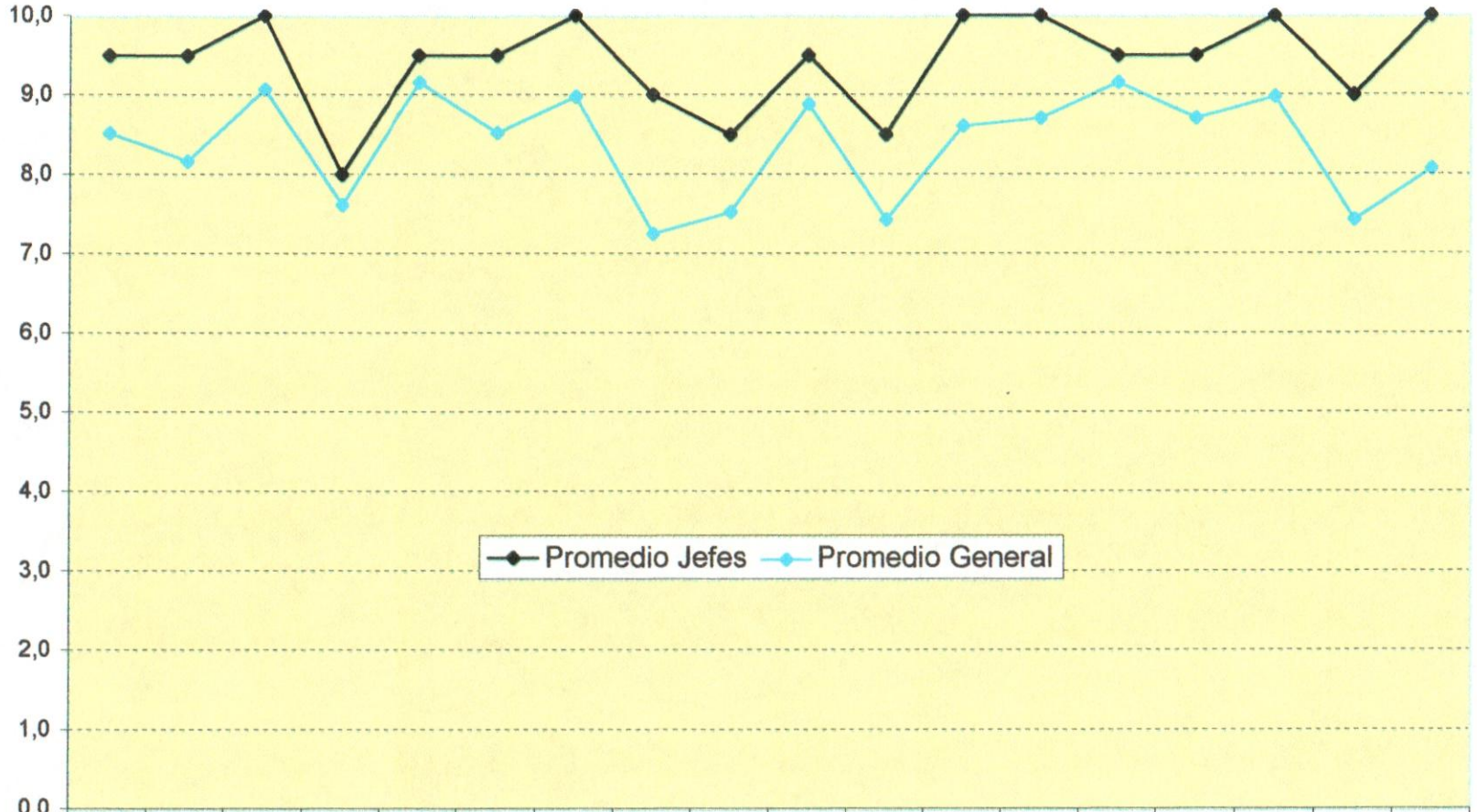
Nombre: Jefes

Cada pregunta de cada cuestionario se procesa anotando el valor de la observación, usando esta conversión:

Casi nunca: 1 pt. Alguna vez: 2 pts. A menudo: 3 pts. Casi siempre: 4 pts. Siempre: 5 pts.

#	Competencia	Auto eval.	Entrevistados						Diferencial
			1	2	3	4	5	Promedio General	
1 y 2	Integridad	8	9	10				**9,5**	-1,5
3 y 4	Capacidad de negociación	7	10	9				**9,5**	-2,5
5 y 6	Orientación al cliente	10	10	10				**10,0**	0,0
	Visión de negocio	**8,3**	**9,7**	**9,7**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**9,7**	**-1,3**
7 y 8	Persistencia	7	7	9				**8,0**	-1,0
9 y 10	Busqueda de información	9	10	9				**9,5**	-0,5
11 y 12	Pensamiento analítico	7	10	9				**9,5**	-2,5
13 y 14	Iniciativa	7	10	10				**10,0**	-3,0
15 y 16	Orientación al logro	9	8	10				**9,0**	0,0
	Eficiencia logro resultados	**7,8**	**9,0**	**9,4**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**9,2**	**-1,4**
17 y 18	Empatía	7	9	8				**8,5**	-1,5
19 y 20	Liderazgo	7	10	9				**9,5**	-2,5
21 y 22	Impacto e influencia	8	8	9				**8,5**	-0,5
23 y 24	Flexibilidad	6	10	10				**10,0**	-4,0
25 y 26	Dirección de gente	7	10	10				**10,0**	-3,0
27 y 28	Trabajo en equipo	9	10	9				**9,5**	-0,5
	Manejo del equipo del proyecto	**7,3**	**9,5**	**9,2**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**9,3**	**-2,0**
29 y 30	Autoconfianza	10	10	9				**9,5**	0,5
31 y 32	Autoevaluación precisa	8	10	10				**10,0**	-2,0
33 y 34	Autocontrol	5	9	9				**9,0**	-4,0
35 y 36	Manejo conflictos	6	10	10				**10,0**	-4,0
	Gerencia de uno mismo	**7,3**	**9,8**	**9,5**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**9,6**	**-2,4**
	Promedio global	**7,7**	**9,5**	**9,4**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**9,5**	**-1,8**

Gráfico Comparativo 4. Competencias.
Promedio General Vs Promedio de Jefes



	Integridad	Capacidad de negociaci	Orientación al cliente	Persistencia	Busqueda de informaci	Pensamiento analítico	Iniciativa	Orientación al logro	Empatía	Liderazgo	Impacto e influencia	Flexibilidad	Dirección de gente	Trabajo en equipo	Autoconfianza	Autoevaluación precisa	Autocontrol	Manejo conflictos
Promedio Jefes	9,5	9,5	10,0	8,0	9,5	9,5	10,0	9,0	8,5	9,5	8,5	10,0	10,0	9,5	9,5	10,0	9,0	10,0
Promedio General	8,5	8,2	9,1	7,6	9,2	8,5	9,0	7,3	7,5	8,9	7,5	8,6	8,7	9,2	8,7	9,0	7,5	8,1

Tabla 6. Tabulación de cuestionarios de competencias

Nombre: Grupo de PostGrado

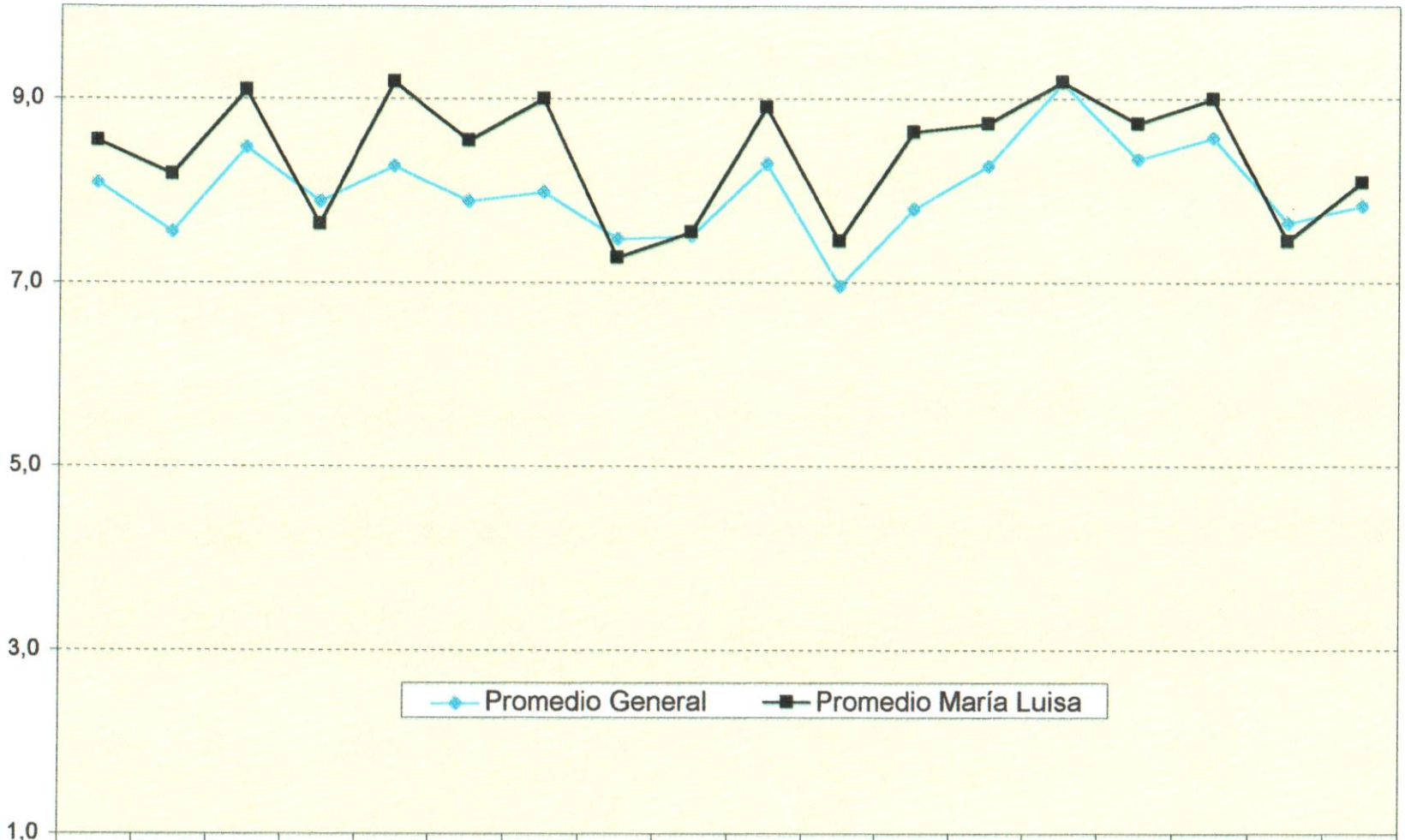
Cada pregunta de cada cuestionario se procesa anotando el valor de la observación, usando esta conversión:

Casi nunca: 1 pt. Alguna vez: 2 pts. A menudo: 3 pts. Casi siempre: 4 pts. Siempre: 5 pts.

		Entrevistados								Diferencial
#	Competencia	Alma	Andrés	Maria Luisa	Ma. Gabriela	Militza	Edgar	Jesús	Prom Gen	
1 y 2	Integridad	8,4	7,4	8,5	8,3	8,6	7,4	8,1	**8,1**	0,1
3 y 4	Capacidad de negociación	7,6	6,8	8,2	8,4	7,2	7,5	7,4	**7,6**	-0,5
5 y 6	Orientación al cliente	9,1	7,6	9,1	9,3	8,4	8,2	7,7	**8,5**	0,5
	Visión de negocio	**8,4**	**7,3**	**8,6**	**8,6**	**8,6**	**7,7**	**7,7**	**8,1**	**0,1**
7 y 8	Persistencia	7,8	8,2	7,6	7,6	8,6	7,7	7,8	**7,9**	-0,1
9 y 10	Busqueda de información	8,7	8,2	9,2	8,5	8,4	6,7	8,3	**8,3**	0,3
11 y 12	Pensamiento analítico	8,5	7	8,5	8,4	7,8	7,2	7,9	**7,9**	-0,1
13 y 14	Iniciativa	7,8	8,4	9,0	8,2	7,4	6,9	8,3	**8,0**	0,0
15 y 16	Orientación al logro	7,8	8	7,3	7,1	8,0	7,4	6,9	**7,5**	-0,5
	Eficiencia logro resultados	**8,1**	**8,0**	**8,3**	**8,0**	**8,0**	**7,2**	**7,8**	**7,9**	**-0,1**
17 y 18	Empatía	7,7	5,6	7,5	7,4	9,0	7,6	7,8	**7,5**	-0,5
19 y 20	Liderazgo	7,8	7,8	8,9	8,6	9,0	8,0	8,1	**8,3**	0,3
21 y 22	Impacto e influencia	7,0	7,4	7,5	6,6	8,0	6,7	5,7	**7,0**	-1,1
23 y 24	Flexibilidad	8,4	6,2	8,6	7,8	8,2	7,5	8	**7,8**	-0,2
25 y 26	Dirección de gente	8,2	8	8,7	8,4	9,0	7,4	8,3	**8,3**	0,3
27 y 28	Trabajo en equipo	9,3	8,4	9,2	9,7	9,4	9,3	9,1	**9,2**	1,2
	Manejo del equipo del proyecto	**8,1**	**7,2**	**8,4**	**8,1**	**8,1**	**7,8**	**7,8**	**7,9**	**-0,1**
29 y 30	Autoconfianza	8,4	7,8	8,7	8,8	8,4	7,6	8,8	**8,4**	0,3
31 y 32	Autoevaluación precisa	9,0	6,8	9,0	8,8	9,0	8,5	9	**8,6**	0,6
33 y 34	Autocontrol	8,4	6,2	7,5	8,3	7,2	7,3	8,8	**7,7**	-0,4
35 y 36	Manejo conflictos	7,7	7,2	8,1	8,6	8,2	7,4	7,8	**7,9**	-0,2
	Gerencia de uno mismo	**8,4**	**7,0**	**8,3**	**8,6**	**8,6**	**7,7**	**8,6**	**8,2**	**0,1**
	Promedio global	**8,2**	**7,4**	**8,4**	**8,3**	**8,3**	**7,6**	**8,0**	**8,0**	**0,0**

Gráfico Comparativo 5. Competencias

Promedio General Vs Promedio Individual (María Luisa)



	Integridad	Capacidad de negociaci	Orientación al cliente	Persistencia	Busqueda de informació	Pensamiento analítico	Iniciativa	Orientación al logro	Empatía	Liderazgo	Impacto e influencia	Flexibilidad	Dirección de gente	Trabajo en equipo	Autoconfianza	Autoevaluación precisa	Autocontrol	Manejo conflictos
Promedio General	8,1	7,6	8,5	7,9	8,3	7,9	8,0	7,5	7,5	8,3	7,0	7,8	8,3	9,2	8,4	8,6	7,7	7,9
Promedio María Luisa	8,5	8,2	9,1	7,6	9,2	8,5	9,0	7,3	7,5	8,9	7,5	8,6	8,7	9,2	8,7	9,0	7,5	8,1

Tabla 7. Tabulación de cuestionarios de competencias

Comparación final de resultados

#	*Competencia*	*Autoevaluación*	*Feedback*	*Promedio General*
1 y 2	Integridad	8	8,5	**8,1**
3 y 4	Capacidad de negociación	7	8,2	**7,6**
5 y 6	Orientación al cliente	10	9,1	**8,5**
	Visión de negocio	**8,3**	**8,6**	**8,1**
7 y 8	Persistencia	7	7,6	**7,9**
9 y 10	Busqueda de información	9	9,2	**8,3**
11 y 12	Pensamiento analítico	7	8,5	**7,9**
13 y 14	Iniciativa	7	9,0	**8,0**
15 y 16	Orientación al logro	9	7,3	**7,5**
	Eficiencia logro resultados	**7,8**	**8,3**	**7,9**
17 y 18	Empatía	7	7,5	**7,5**
19 y 20	Liderazgo	7	8,9	**8,3**
21 y 22	Impacto e influencia	8	7,5	**7,0**
23 y 24	Flexibilidad	6	8,6	**7,8**
25 y 26	Dirección de gente	7	8,7	**8,3**
27 y 28	Trabajo en equipo	9	9,2	**9,2**
	Manejo del equipo del proyecto	**7,3**	**8,4**	**7,9**
29 y 30	Autoconfianza	10	8,7	**8,4**
31 y 32	Autoevaluación precisa	8	9,0	**8,6**
33 y 34	Autocontrol	5	7,5	**7,7**
35 y 36	Manejo conflictos	6	8,1	**7,9**
	Gerencia de uno mismo	**7,3**	**8,3**	**8,2**
	Promedio global	**7,7**	**8,4**	**8,0**