

	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca	Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): CHRISTIAN ORLANDO APELLIDOS: REYES PEÑA

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRÍA GERENCIA DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): FRANCISCO ESTEBAN APELLIDOS: RODRIGUEZ ISIDRO

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): LUISA STELLA APELLIDOS: PAZ MONTES

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DE LA CIUDAD DE CUCUTA

RESUMEN

En el presente proyecto realiza de modo general un análisis de las competencias gerenciales que deben desarrollar los directores de los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física – CAPF de la ciudad de Cúcuta, como Instituciones Prestadoras de Servicios de salud (IPS). Para lo anterior se realizó una investigación descriptiva. La recolección de información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta utilizando las herramientas dadas por las Tic. La población está integrada por los N=34 Centro de Acondicionamiento Físico y Preparación Física, habilitados en la ciudad de Cúcuta. Se logró examinar los componentes de la gestión gerencial de estas IPS, finalizando con el análisis del dominio de la gestión gerencial en cada uno de los procesos administrativos.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Gerencia, Gestión, Acondicionamiento Físico, Preparación Física

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 186 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM: 1

Copia No Controlada

COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DE LA CIUDAD DE CUCUTA

CHRISTIAN ORLANDO REYES PEÑA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA GERENCIA DE EMPRESAS
SAN JOSE DE CUCUTA

2021

COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DE LA CIUDAD DE CUCUTA.

CHRISTIAN ORLANDO REYES PEÑA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gerencia de Empresas

Director:

FRANCISCO ESTEBAN RODRIGUEZ ISIDRO

Co-Director:

LUISA STELLA PAZ MONTES

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA GERENCIA DE EMPRESAS

SAN JOSE DE CUCUTA

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 26 de noviembre de 2021

LUGAR: Virtual Google Meet

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS.

TÍTULO DEL PROYECTO: "COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DE LA CIUDAD DE CUCUTA".

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

MARLEN FONSECA VIGOYA

ENTIDAD: U.F.P.S.

JOSE ORLANDO GARCÍA MENDOZA

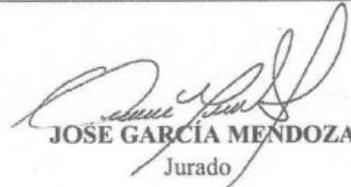
ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTOR: FRANCISCO ESTEBAN RODRIGUEZ ISIDRO

CODIRECTORA: LUISA STELLA PAZ MONTES

NOMBRE ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NUMERO	LETRAS	
CHRISTIAN ORLANDO REYES PEÑA C.C. 88.268.893. DE CUCUTA	2260023	3.8	TRES PUNTO OCHO	APROBADO


MARLEN FONSECA VIGOYA
Jurado


JOSE GARCÍA MENDOZA
Jurado


FRANCISCO ESTEBAN RODRIGUEZ ISIDRO
Director

Vo. Bo.


MAGDA ZARELA SEPULVEDA ANGARITA.
Directora
Maestría en Gerencia de Empresas

29/11/21

Contenido

	pág.
Introducción	11
1. Problema	14
1.1 Título	14
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Objetivo general	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5 Alcance	17
1.6 Delimitación	17
2. Marco Referencial	18
2.1 Antecedentes	18
2.1.1 Antecedentes internacionales	18
2.1.2 Antecedentes nacionales	19
2.1.3 Antecedentes regionales	21
2.2 Estado del Arte	22
2.3 Marco Teórico	32
2.3.1 El enfoque de competencias	32
2.3.2 Competencias gerenciales	35
2.3.3 Teorías de la motivación	37
2.3.4 Cuestionario de competencias gerenciales	40
2.4 Marco Conceptual	41

2.5 Marco Espacial	42
2.6 Marco Legal	44
3. Diseño Metodológico	47
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	47
3.2 Población	51
3.3 Muestra	51
3.4 Fuentes y Técnicas e Instrumentos de Investigación	55
3.5 Tratamiento de la Información	55
3.6 Técnicas y Procedimiento para la Recolección de Datos	56
4. Análisis de Resultados	57
4.1 Se procedió a Identificar las Competencias Gerenciales que Poseen los Directores del Sector de los Centros de Acondicionamiento Físico de la Ciudad de Cúcuta	57
4.2 Se Evaluaron las Competencias Gerenciales que Direccionan o Contribuyen al Crecimiento Empresarial de los Centros de Acondicionamiento Físico en Cúcuta	60
4.3 Se describen las Competencias Gerenciales que Deben poseer los Directores de los Centros de Acondicionamiento Físico en la ciudad de Cúcuta	64
5. Conclusiones	69
6. Recomendaciones	72
Referencias Bibliográficas	73
Anexos	76

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable	50
Tabla 2. Características del método utilizado	51
Tabla 3. Muestra aleatoria estratificada por afijación proporcional del objeto de estudio	54
Tabla 4. Clasificación del muestreo probabilístico con afijación proporcional	54
Tabla 5. Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento	54
Tabla 6. Competencias gerenciales propuestas a los encuestados para su categorización.	57
Tabla 7. Clasificación de las competencias gerenciales en los gerentes de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta	58
Tabla 8. Competencias que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta	61
Tabla 9. Competencias gerenciales que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta (mayor y menor puntaje)	63
Tabla 10. Competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta	64
Tabla 11. Competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta	67

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Clasificación de las competencias gerenciales en los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta	59
Figura 2. Competencias que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta	62
Figura 3. Competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta	65
Figura 4. Clasificación de las competencias analizadas en los directores de centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta	68

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Validación cuestionario recolección información - Pedro Alfonso Reyes Santander	77
Anexo 2. Resumen encuestas	87
Anexo 3. Resumen encuestas	93

Resumen

En el presente proyecto de investigación se realiza de modo general un análisis de las competencias gerenciales que deben desarrollar los directores de los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física – CAPF de la ciudad de Cúcuta, como Instituciones Prestadoras de Servicios de salud (IPS), conforme a la clasificación dada por la Ley 729 de diciembre de 2001, donde se presta un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes. Para lo anterior se realizó una investigación descriptiva, dado que se puntualizó en la gestión gerencial de este tipo de entidades habilitadas en nuestra ciudad, en la vigencia 2021. La recolección de información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta utilizando las herramientas dadas por las Tic, realizándose posteriormente un análisis cuantitativo de la información recolectada. La población está integrada por los N=34 Centro de Acondicionamiento Físico y Preparación Física, habilitados en la ciudad de Cúcuta, con actualización del registro mercantil a marzo de 2021 en la Cámara de Comercio. El muestreo corresponde a 30 encuestas. Se logró examinar los componentes de la gestión gerencial de estas IPS, finalizando con el análisis del dominio de la gestión gerencial en cada uno de los procesos administrativos existentes en los CAPF del municipio de Cúcuta.

Introducción

Al hablar de competencias se debe tener presente lo expuesto por Sergio Tobón (2010), cuando afirma que son:

Procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. (p.2)

Para poder analizar esta definición, también debemos mirar que las organizaciones privadas independientemente de su tamaño y sector donde se desenvuelven, están enfocadas en la supervivencia, crecimiento y generación de beneficios para todos sus relacionados. Este proceso, lleva a las empresas a mejorar sus técnicas y competitividad para atender las demandas de consumidores y beneficiarios, así como las exigencias del mercado para enfrentar la competencia global y el entorno cambiante, como ocurre actualmente con las Empresas Promotoras de Salud – EPS, e Instituciones Prestadoras de Salud – IPS.

Uno de los principales objetivos en la administración, es el trabajo en equipo de los colaboradores, donde el desempeño sea eficaz y eficiente para lograr las metas propuestas. Dichos logros están correlacionados con la optimización de la gestión gerencial, para ello, es

importante sincronizar los procesos administrativos y las acciones en el marco de la estrategia establecida.

Por tal razón, la presente investigación resulta fundamental, dado que sumado al desarrollo en la infraestructura de los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física – CAPF, consideradas por norma como Instituciones Prestadoras de Salud, ubicados en la ciudad de Cúcuta, se convierten en generadores de empleo con un significativo aporte a la economía regional.

En Norte de Santander, estas IPS, cada día tiene mayor auge, por la necesidad de prevención de salud mediante la actividad física, en personas de diferentes edades por el aumento de la obesidad o sobrepeso, cuando el Índice de Masa Corporal – IMC, llega a 25 y posteriormente pasa de 30. Según la Revista Portafolio, en publicación del 13 de enero de 2021, en Colombia, 56% de la población entre los 18 y 64 años de edad, está en condición de sobrepeso u obesidad y una de cada cinco personas tiene obesidad, de acuerdo con la más actual Encuesta Nacional de Situación Nutricional de 2015 (Ensin) del Ministerio de Salud en Colombia. Lo anterior, aunado al hecho de que según la Ley 729 de 2001, artículo 6, “las actividades desarrolladas por los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Físicos, CAPF, se entenderán como servicio médico siempre y cuando estén relacionados con la rehabilitación, prevención, atención, recuperación y control de las personas debidamente remitidas por profesionales de la salud”.

El trabajo está estructurado en seis capítulos. En el capítulo I se presenta el Problema, se expone el problema de investigación, se formula el problema, se plantean los objetivos de la investigación, se expone la importancia y la justificación de la investigación y el alcance del trabajo. El capítulo II corresponde al Marco Referencial, donde se presentan los antecedentes de

la investigación, se exponen las bases teóricas, que apoyan las variables de investigación. El capítulo III corresponde a la Metodología del trabajo, se presenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, la población y se expone la técnica para la recolección de datos y la técnica aplicada para el análisis de datos. El capítulo IV corresponde al análisis de los resultados. En el Capítulo V se presentan las Conclusiones y en el capítulo VI las Recomendaciones.

1. Problema

1.1 Título

COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO DE LA CIUDAD DE CUCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

Uno de los interrogantes que se generan en las organizaciones hoy en día a nivel mundial, y que se han convertido en objeto de estudio de la academia, principalmente en los programas de administración, es el que se refiere a identificar las competencias gerenciales de los directores en las diferentes organizaciones.

Dado que las empresas están formadas y dirigidas por seres humanos, la comprensión y desarrollo de estas competencias están generalmente asociados a cualidades y habilidades de las personas en cuestión.

Es así que en el medio empresarial se interesan, por un lado, por lograr identificar las competencias que requieren los empresarios y gerentes para lograr desempeños destacables en las empresas que dirigen; y por otro lado, por diseñar e implementar metodologías para el desarrollo de estas competencias, y de esta manera fortalecer o acercarse al éxito en la organización.

De manera que, para el caso, el problema de investigación se describe como aquella necesidad de identificar y definir las competencias que se encuentran más asociadas con la actividad gerencial en los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta. Cabe por lo tanto formular la pregunta: ¿Cuáles son las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta?

1.3 Justificación

En la actualidad los centros de acondicionamiento físico están creciendo en la ciudad de Cúcuta, desde el punto de vista administrativo se requiere manejar procesos completos en diferentes áreas, para lo cual se demanda de un personal idóneo y competitivo que le genere sostenibilidad y competitividad a nivel empresarial de dichas organizaciones.

Es por esto que el nivel decisorial debe evidenciar los conocimientos, destrezas y actitudes, que le permitan desempeñarse de forma exitosa en la labor que realiza.

Precisamente la propuesta de estudio, tiende a la identificación de las competencias asociadas al desempeño gerencial. Conocer los comportamientos que requiere un gerente o director de un centro de acondicionamiento físico para su desempeño exitoso, permitirá personal competente o idóneo para sus cargos, y esto repercutirá en el éxito de la organización en el mercado actual.

Cuando la empresa, está estructurada bajo un modelo de competencias se está contribuyendo a la competitividad empresarial, si se tiene en cuenta que al conocer los comportamientos que les posibiliten a los trabajadores un desempeño exitoso en su labor, la empresa podrá estructurar todo un sistema que contribuya a gestionar el desempeño de sus colaboradores y así disminuir la brecha entre el comportamiento ideal y el comportamiento real requerido en cada uno de los cargos de su Talento Humano.

La relevancia de este estudio, está dirigida hacia el beneficio tanto de los trabajadores, como los clientes y usuarios, así como a los mismos centros de acondicionamiento físico en general.

El modelo presentado en esta investigación, compuesto por las competencias gerenciales y específicas, con sus respectivas definiciones y comportamientos, se asume como una metodología

que permitirá a los centros de acondicionamiento físico desarrollar cada uno de los procesos gerenciales de una manera rigurosa, objetiva y sistemática, siendo esta la base para direccionar el comportamiento de los trabajadores hacia la realización exitosa de sus funciones y por ende contribuir al éxito empresarial.

Al analizar los beneficios que puede traer la estructuración de un modelo de competencias gerenciales, se evidencia que en la actualidad puede ser un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas en un mundo cada vez más cambiante y competitivo que requiere de un Talento Humano que genere valor agregado a la organización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Analizar las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

1.4.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se plantean a continuación:

Identificar las competencias gerenciales que poseen los directores del sector de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Evaluar las competencias gerenciales que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en Cúcuta.

Describir las competencias gerenciales propias que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta.

1.5 Alcance

El trabajo tiene un alcance descriptivo, dado que se analizan las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta, donde la gestión gerencial se enfoca en el examen de las mismas. En tal sentido, se identifican aspectos relacionados con los estudios de la gerencia, afines con las competencias y los procesos de dirección y administración. Con base en los resultados de la investigación, se presentan una serie de recomendaciones que permiten apoyar al sector de estas instituciones prestadoras de salud. Entre las limitaciones para el desarrollo del trabajo, se presentaron algunas dificultades en el acceso a la información y en la disposición a colaborar por parte de personas relacionadas con las IPS seleccionadas, principalmente por el efecto de la Pandemia del Covid-19.

1.6 Delimitación

La investigación se efectuó en los Centros de Acondicionamiento habilitados en la ciudad de Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia. Se analizó el periodo comprendido en el primer semestre del año 2021. En el trabajo se estudiaron las competencias gerenciales para identificar los cambios en el auge que tienen este tipo de entidades consideradas como ya se dijo como IPS.

2. Marco Referencial

Para Bernal (2010), cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente y de igual manera asumir una posición frente al mismo. Por este motivo, toda investigación debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo, es decir, es necesario ubicar la investigación que va a realizarse dentro de una teoría, un enfoque o una escuela.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales. Castro (2012). “Capacitación gerencial y desarrollo de habilidades para gerentes de hotel”. El talento humano es la piedra angular para promover las respuestas de la "nueva lógica" emprendedora a las necesidades de cambios en el comportamiento de la relación binominal entre oferta y demanda en los hoteles dedicados a la gestión y prestación de servicios basados en las personas. Por esta razón, se necesitan gerentes conscientes, éticos, motivados y capacitados, comprometidos con la satisfacción de los clientes internos y externos. Este artículo de investigación científica y tecnológica, basado en el tema: gestión y liderazgo de recursos humanos, explora la formación y desarrollo de competencias gerenciales en puestos de gestión del talento humano en los hoteles listados en el Registro Nacional de Turismo (RTN) y categorizados como hoteles de cinco estrellas. El discurso se basa en el campo aplicado y la investigación transaccional, realizada en Venezuela en el estado de Nueva Esparta, específicamente en la Isla Margarita. La disertación concluye demostrando la necesidad de emprender de inmediato la formación y el desarrollo de habilidades directivas en los establecimientos de alojamiento turístico. Recomienda aprovechar los incentivos fiscales establecidos por la legislación venezolana para financiar la capacitación y el desarrollo de

competencias gerenciales.

Aristimuño, Guaita & Rodríguez (2010). “Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior”. Esta investigación, persigue como objetivo: Estudiar los componentes de las competencias gerenciales requeridas por directivos o gestores de las Instituciones de Educación Superior (IES). En este sentido se determinan, de acuerdo a la percepción de los docentes que han desempeñado cargos de dirección en las IES estudiadas, cuáles deberían ser las competencias de los cuadros directivos o gerenciales y como se interrelacionan estas competencias entre sí. Dado que el objeto de estudio son los docentes que tienen o han tenido cargos de autoridad en las IES, estudiadas, en sus respectivas organizaciones para universitarias y/o gremiales, se determinó que la población total está constituida por 69 docentes, por lo cual no se calculó una muestra probabilística puesto que es un número pequeño de individuos. El instrumento diseñado fue sometido a la validación de expertos; se calculó su confiabilidad obteniéndose un valor de 0.76, considerado como aceptable. El procesamiento de los datos permitió obtener, las competencias gerenciales requeridas por los cuadros directivos así como, las competencias de carácter personal y organizacional. Los resultados encontrados, se convierten en insumos, para el diseño de programas de formación y desarrollo gerencial, y gestión de los directivos universitarios.

2.1.2 Antecedentes nacionales. Paez, Rincon, Astudillo & Bohórquez (2014). “Estudio de Liderazgo Transformacional y Competencias Gerenciales en el Sector Agropecuario de Flores de Colombia”. Un buen liderazgo es esencial para el desarrollo exitoso de las organizaciones y los miembros de su personal. El liderazgo transformacional es un enfoque contemporáneo que destaca las bases morales del liderazgo y que ha sido valorado en diferentes culturas, estando asociado con su efectividad y los resultados de los trabajadores como la satisfacción y el

desempeño. Este liderazgo se manifiesta a través de cuatro dimensiones básicas de desempeño (influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual) y mediante las competencias gerenciales de un ejecutivo. En este estudio de caso, estas dimensiones y diez competencias de liderazgo (integridad y confianza, orientación a los resultados, importancia de la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación efectiva, formación y desarrollo de equipos de alto rendimiento, toma de decisiones, capacidad comercial y capacidad de gestión estratégica) han sido analizados tomando una muestra ejecutiva de 16 empresas del sector agrícola de flores con el sello Flor verde. Este sello muestra cuidado por los productos y el compromiso con las empresas con respecto a los asuntos ambientales y la responsabilidad social, cuestiones que están estrechamente relacionadas con el liderazgo transformacional. Se encontraron dos dimensiones de liderazgo transformacional: influencia idealizada y motivación inspiradora, y su competencia más destacada fue la confianza y la integridad, elementos clave para el desarrollo exitoso del liderazgo transformacional.

Naranjo & González (2012). “Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana”. Este artículo tiene como propósito caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de las medianas empresas de la región Caribe Colombiana y la forma en que estas contribuyen para ejercer sus tareas y el impacto sobre una gestión competitiva. El tipo de estudio empleado fue el exploratorio -descriptivo. Para la realización de este trabajo se diseñó un instrumento de 18 preguntas que permitió medir las habilidades gerenciales de los líderes en las medianas empresas de la Región Caribe Colombiana, este instrumento fue aplicado a 252 líderes de las medianas empresas, permitiendo identificar las características de los líderes, sus formas de conducta y comportamientos entre otros; se puede concluir de manera general que los líderes tienen claro lo que este concepto significa, tienen un

perfil de liderazgo relacional, usan en mayor proporción la comunicación oral, se caracterizan más por escuchar y observar, se comportan como líderes reactivos, muy ocupados y con alto nivel de estrés.

2.1.3 Antecedentes regionales. Caicedo (2011). “Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta”. El propósito del presente artículo fue identificar las necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta. La metodología se desarrolló mediante la aplicación de un cuestionario de sesenta y tres ítems, válido y confiable, a los 17 gerentes de producción que participaron en la investigación. Dicho instrumento se diseñó a partir del perfil idóneo en habilidades gerenciales para este cargo, que fue elaborado con base en el artículo de las habilidades gerenciales para una administración efectiva de Robert Katz. Los resultados indican que se debe capacitar a los encuestados en las habilidades técnicas de planificación, programación, control de la producción y control de inventarios, por medio de herramientas informáticas. Las habilidades humanas incluyen el desarrollo de capacidades de trabajo en equipo, negociación, liderazgo y manejo de herramientas informáticas para comunicarse efectivamente. Finalmente, en las habilidades conceptuales se requiere el manejo de métodos para recolectar información. La investigación proporcionó el perfil idóneo en habilidades gerenciales para gerentes de producción. Además, un instrumento que puede ser ajustado a cualquier sector productivo para la identificación de necesidades de capacitación del cargo en mención, cuya información recolectada sea insumo para el diseño de programas de capacitación.

Díaz & Uribe (2013). ”Diseño de un programa de formación para el desarrollo de las competencias gerenciales en los directores de agencia de SEVICOL LTDA”. El objetivo de esta

investigación aplicada de tipo cualitativo fue Diseñar un Programa de Formación que permita desarrollar y ajustar las Competencias Gerenciales de acuerdo con los perfiles establecidos para los directores de las Agencias de SEVICOL LTDA a nivel nacional. Los resultados obtenidos en las evaluaciones de las competencias Gerenciales permitieron identificar las necesidades de formación las cuales contribuyeron a la creación del programa de formación orientado a fortalecer el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas. En conclusión, las competencias Gerenciales proporcionaron la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en los directores de agencia validando y midiendo el grado en que se encuentran asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función.

2.2 Estado del Arte

El concepto de competencias es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a McClelland (1967). No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término. En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, McClelland (1967), propone una nueva variable para entender el concepto de motivación:

Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

De este modo, a través de los años se han mencionado un sinnúmero de competencias directivas que facilitan el desenvolvimiento en el mundo empresarial; sin embargo, para efectos prácticos, se mencionan algunos conceptos en el entorno empresarial:

1. Toma de decisiones y resolución de problemas
2. Diseño de la propia estrategia profesional
3. Gestión del tiempo
4. Gestión del estrés
5. Integración personal y comunicación
6. Negociación

7. Asertividad

8. Comunicación

9. Liderazgo

10. Motivación

11. Hábitos de gente efectiva

12. Presentaciones en público.

El desarrollo de estas habilidades, permiten actuar bajo conocimientos y técnicas que ayuden a incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de empresas; sin embargo, la innovación no se encuentra en el Pareto de las competencias directivas más consultadas, probablemente porque no es considerada como una competencia sino como un subproceso de alguno de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones.

Según Escorsa (1997), la innovación es “el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (p.10). La gestión de la innovación son los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación. “La innovación es el elemento clave que explica la competitividad” (p.12).

Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra; se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no

logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

Elementos de las competencias. Referente a las citas de los autores, se definen unos elementos que constituyen el concepto de competencia y se apoya en estos criterios para una definición más integradora.

Saber Ser: consiste:

En la articulación de diversos contenidos afectivos motivacionales enmarcados en las competencias y se caracterizan por la construcción de la identidad personal y la consciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad o resolución de un problema. (Tobón, 2010, p.222)

Este saber va ligado a la forma de actuar de la persona, a una construcción de la identidad personal, también promueve la convivencia ciudadana para asumir derechos y deberes con responsabilidad para una construcción de una sociedad solidaria, civil y democrática. Además se compone de unos valores, actitudes y normas, que son influyentes en la vida de cada ser humano para una actuación idónea.

Saber Conocer: “se define como la puesta en acción de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular” (Tobón, 2010, p.223). Este saber se caracteriza por la consciencia que toma cada ser humano respecto al proceso de conocimiento según la situación, problemática o actividad, es decir, como la persona se desenvuelve en un espacio determinado. Además, se caracteriza por la puesta en acción de un conjunto de instrumentos o estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, regulación y evaluación.

Saber hacer. “es el saber del desempeño en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios” (Tobón, 2010, p.224). Según el autor consiste en desempeñarse en la realización de una actividad o resolución de un problema basado en una ejecución de procedimientos de la mano con la planeación. Según García (citado por Calderón, 2010) “todas las definiciones de competencias tienen en común los siguientes elementos” (p.27).

El primer elemento definido por el autor es el saber, donde hace referencia al conjunto de conocimientos que determinan la conducta del ser humano, desde el punto de vista social, afectando las relaciones interpersonales y desde un punto de vista técnico relacionado con la forma de ejecutar tareas.

El saber hacer, constituye el conjunto de habilidades que un individuo posee para poner en práctica sus conocimientos en los diferentes entornos; se evidencia en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, el liderazgo, toma de decisiones. Saber estar, está determinado por las actitudes de las personas, es decir la forma de actuar en los contextos organizacionales y

sociales, donde los valores, normas, creencias, la cultura definen las acciones de cada quien.

Querer hacer, establece las razones y motivaciones que un individuo tiene para desarrollar una actividad, influenciado por factores internos, relacionados con su crecimiento personal y factores externos que se derivan de los beneficios lucrativos o reconocimientos sociales en distintos espacios. Por último, poder hacer, se define como la agrupación de componentes vinculados con la capacidad personal y nivel de favorabilidad del medio, es decir el potencial que adquiere un individuo para desenvolverse en los diferentes escenarios, aun con grados de facultad, y obtener resultados satisfactorios.

Con estas definiciones, se observa que durante varias décadas se ha venido planteando la inclusión del concepto a la actuación humana y, también se analiza como estos componentes del saber son fundamentales para la evolución del término de Competencias.

Caracterización de las competencias. A continuación, se analizará la caracterización de las competencias, que tiene cinco elementos fundamentales los cuales son: una actuación integral, buscar resolver problemas, se basan en el contexto, abordan la actuación en sus distintos saberes y se enfocan a la idoneidad y el compromiso ético (Tobón, 2010).

Actuación integral. La actuación debe ser asumida como un proceso integral, es diferente conocer un determinado asunto, que saber actuar, es decir, incluye un proceso de actuación en el cual se realizan labores con un determinado fin, teniendo en cuenta el entorno. La actuación propone también cambiar y transformar el contexto.

Resolución de problemas desde la complejidad. Otro componente fundamental de las competencias es la resolución de problemas. Resolver un problema no es simplemente aplicar un algoritmo lógico, realizar las operaciones establecidas y llegar a un resultado. Esta es una visión

simple de este campo.

Tampoco la resolución de problemas depende exclusivamente del grado de aprendizaje de las nociones, conceptos y categorías de una determinada disciplina, sino también de la forma como sean significados, comprendidos y abordados en un entorno.

Contexto. “Todo contexto es un tejido de relaciones significado por las personas, quienes, a su vez, resultan tejidas y sujetadas por los entornos de significación que han sido constituidos de esta forma” (Tobón, 2010, p.100). El contexto hace referencia al escenario donde el individuo realiza las acciones, como son: contextos laborales, personales, sociales, económicos, educativos... las competencias se forman en interacción con los contextos, ya que brindan todos los recursos necesarios. Como conclusión Tobón (2010), afirma que los contextos actúan sobre las personas y las personas actúan sobre los contextos estableciéndose así una interdependencia mutua.

Integralidad de la actuación. Las competencias enfatizan en la actuación integra del ser humano ante actividades y problemas, con lo cual se cierra la tradicional brecha entre los conocimientos y su puesta en escena de manera efectiva.

Toda acción esta mediada por procesos mentales, físicos, ambientales, interpersonales y culturales, “por lo cual la actuación debe ser asumida también en su integralidad, como un tejido ecológico donde la persona, tanto en la relación consigo misma como con los demás” (Tobón, 2010, p.102), también actúa en el marco de vínculos que implican de forma recíproca. Con base en esto el autor quiere decir que las competencias son actuaciones generales ante una problemática o una actividad a realizar en algún contexto.

Idoneidad y ética. La idoneidad es una característica central del concepto de competencias, por lo cual se puede afirmar que un criterio para determinar si una persona es más o menos competente, es evaluar su grado de idoneidad en la actuación. Desde una perspectiva compleja, la idoneidad relaciona e integra el tiempo y la cantidad con aspectos tales como: calidad, empleo de recursos, oportunidad y contexto. Esta característica es fundamental para ser competente ya que se evalúa y se identifica si una persona es idónea para realizar una actividad o enfrentar un problema.

Respecto a la ética hay que decir que toda competencia implica una actuación ética cuando se analiza desde el pensamiento complejo. Esto se relaciona con el saber ser, pues, si una persona combina los valores, actitudes y normas es allí donde se refleja la actuación ética.

Clasificación del Concepto. Otras formas de clasificación del concepto de Competencias:

Hay varias maneras de clasificar las competencias. La primera de ellas establece dos categorías amplias: competencias diferenciadoras y competencias de umbral (Gallego, 2000; Goleman, 1999). Las primeras se refieren a aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras, en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas (por este motivo le aportan ventajas competitivas a la organización en su conjunto); las segundas, en cambio, permiten una actuación normal o adecuada en una tarea. En esta misma línea se proponen también las competencias claves o esenciales de una organización (core - competences). Consisten en un conjunto de características que hacen que una empresa sea inimitable, lo cual se muestra en ventajas competitivas dentro del mercado. Son el aprendizaje colectivo de una organización que posibilitan entrar a una rama variada de mercados y reportar beneficios para los clientes (Ogliastri, 1999). Por ejemplo, la ventaja competitiva de la empresa

canon no es hacer impresoras y copiadoras, sino el poseer competencias esenciales en el manejo de la óptica, el proceso digital de copiado y el uso de controles de micro procesador. Las competencias también pueden clasificarse en laborales y profesionales. Las primeras son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas; las segundas, en cambio, son exclusivas de los profesionales que han realizado estudios de educación superior (tecnología o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad. Otra clasificación de las competencias consiste en el establecimiento de cuatro clases generales (Echeverría, Isus & Sarasola, 1999): competencias técnicas (conocimientos requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral); competencias metodológicas (análisis y resolución de problemas); competencias participativas (saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros) y competencias personales (participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades).

En la reforma de la educación en Colombia se propone las siguientes clases de competencias para los diversos niveles educativos: competencias básicas, competencias ciudadanas, competencias laborales generales y competencias laborales específicas. Así mismo, se consideran también las competencias genéricas y específicas del proyecto Alfa Tuning Latinoamérica (en educación superior). Una de las clasificaciones más extendidas consiste en dividir las competencias en competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas (Tejada & Tobón, 2006; Tobón, 2001, 2006; Vargas, 1999a, 1999b). Las competencias básicas son fundamentales para la vida; las genéricas, son comunes a diversas ocupaciones y profesiones; y las específicas, son propias de una determinada ocupación o profesión.

De acuerdo a lo anterior, son varias las clasificaciones que tiene el concepto y se evidencia que los actores principales son las personas y el contexto. Esta situación también se refleja en las empresas en el área del talento humano para el manejo de selección de personal, teniendo en cuenta las capacidades, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de cada persona. Se observa la variedad de aplicación del término en distintos entornos (personales, sociales, económicos, laborales, educativos) puesto que, dependiendo del escenario, lugar o problemática, su aplicabilidad será distinta.

A continuación, se presentará la clasificación de competencias planteada por varios autores

Competencias Básicas “son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos” (Gutiérrez, 2010, p.6). Particularmente son los conocimientos básicos adquiridos en los primeros niveles educativos que según el autor es el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático. Gutiérrez define las competencias genéricas como la base de la profesión y ellas se destacan las competencias comunicativas, trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades para resolver problemas y habilidades organizativas.

El autor también plantea las competencias específicas como el eje particular del ejercicio profesional, definidas dentro de la integración de los saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar.

Desde otro punto de vista las Competencias Básicas-Genéricas (Tobón, 2010).

Son las competencias fundamentales para la alcanzar la realización personal, vivir en sociedad, gestionar proyectos, contribuir al equilibrio ecológico y actuar en cualquier ocupación, puesto de trabajo y/o profesión. Son las responsables de una gran parte del éxito en la vida y en el mundo profesional, por lo cual es necesario que se formen desde la familia y sean la esencia tanto de la educación básica como de la educación media, la educación técnico-laboral y la educación superior. Se puede apreciar que estas competencias son fundamentales que se formen desde la familia hasta su realización personal, profesional y laboral. Referente a lo anterior son fundamentales para la persona, ya que con estas competencias se tiene una convivencia ideal y permiten el actuar de cada individuo en diferentes entornos, ya sean familiares, laborales, educativos. Se identifica que las requiere cada persona para gestionar su formación y aprendizaje continuo, además no están ligadas a una ocupación en particular, por el contrario, son comunes a diferentes ocupaciones.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 El enfoque de competencias. El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se introduce en el ámbito empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro “el gerente competente”, el cual alcanzó gran popularidad durante la década de los ochenta. Para finales de la década de los noventa, se hacen innumerables las proyecciones de asesoría, así como el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias. Sin embargo, en América Latina, en el 95% de los casos no se ha contado con el sustento teórico único sobre la base del cual se fundamente su aplicación, ni existe un consenso oficial general sobre metodologías, ni usos de términos, los cuales sólo han sido adecuados a los paradigmas o estilos utilizados por cada firma consultora Benavides (2002). De acuerdo a Boyatzis (citado por Africano, 2003), las competencias son

“características, subyacentes en una persona, que está casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p.3). O sea, son características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente de los adecuados (Chacín, s.f).

Asimismo, de acuerdo a Benavides (2002), las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral. Es decir, pueden entenderse como comportamientos manifiestos, observables en el desempeño laboral, que le permiten a una persona actuar eficazmente. Según este autor, su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo, así como la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños calificados si saben cómo o si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones (Chacín, s.f).

Petróleos de Venezuela PDVSA (citado por Carrasco, 2003), define competencia como el conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes, valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. Además, proveen las bases para alinear las estrategias de la organización con los procesos de trabajo y la gente; ayudan a generar un lenguaje común, conocido, compartido por todos los miembros de la empresa; constituyen los mapas de desempeño definidos; asimismo, orientan los procesos de captación, empleo, adiestramiento, formación o desarrollo de trabajadores. Por otra parte, Lévy – Levoyer (citado por Africano, 2003), De Ansorena; PDVSA (citado por Carrasco, 2003), coinciden en clasificar a las competencias en dos (2) grandes grupos:

Competencias técnicas o específicas: Se refieren a los conocimientos, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica. Las mismas son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior. Sin embargo, estas son difíciles de definir, por cuanto responden a las estrategias, culturas, así como a las actividades propias de la organización que las establece (Chacin, s.f).

Competencias genéricas o generales: Son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional (Chacin, s.f).

Según Benavides (2002), estas competencias pueden considerarse como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, por cuanto nacen de las políticas y objetivos de la empresa; además, son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional. De acuerdo al autor, este tipo de competencias se establecen para cumplir con cualquiera de los siguientes propósitos: Para desempeñar satisfactoriamente un empleo; para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por categorías; ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector; e identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y gerencias intermedias. Sobre la base de las ideas expuestas, y considerando que uno de los propósitos de este estudio es precisamente identificar las competencias del personal gerencial de las empresas del sector químico, a continuación, se abordarán lo referente a las competencias gerenciales (Chacin, s.f).

2.3.2 Competencias gerenciales. Hellriegel (2002), define las competencias gerenciales como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos. Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Hay Group; sobre la cual Dalziel (citado por Carrasco, 2003), señalan que tras haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos. Estas investigaciones, plantean la existencia de veinte (20) competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección; las mismas fueron organizadas en seis (6) grupos, los cuales se mencionan a continuación:

Competencias de logro y acción: Donde se encuentran la motivación por el logro; la preocupación por el orden y la calidad; la iniciativa; así como la búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio: Tales como la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.

Competencias de influencia: Aquí se ubican el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones.

Competencias gerenciales: Estas son el desarrollo de personas; la dirección de personas; el trabajo en equipo y cooperación, además del liderazgo.

Competencias cognitivas: Donde se encuentran el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia.

Competencias de eficacia personal: Como lo son el autocontrol; la confianza de sí mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización (Chacin, s.f).

Otra clasificación, es la expuesta por Hellriegel (2002), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

Competencia en la comunicación: Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación (Yumpu, s.f).

Competencia para la planificación y administración: Comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta. Esta competencia comprende, entre otros puntos: analizar información, resolver problemas, planificar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar las finanzas (Yumpu, s.f).

Competencia en el trabajo en equipo: Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada (Yumpu,

s.f).

Competencia en la acción estratégica: Es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas. Esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas (Yumpu, s.f).

Competencia para la globalización: Es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas. No todas las empresas cuentan con mercados mundiales para sus productos o servicios, ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones (Yumpu, s.f).

Sin embargo, con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, los gerentes deben comenzar a desarrollar competencias relacionadas con: conocimientos, así como comprensión cultural, apertura y sensibilidad cultural.

Competencia en el manejo personal: Es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen. Este tipo de competencia comprende: integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.

2.3.3 Teorías de la motivación. La empresa necesita desarrollar a sus trabajadores, pero esto no es posible si las personas no se sienten motivadas e interesadas por este desarrollo, por tanto, la empresa suma estas sinergias e implementa diferentes estrategias convencionales y no

convencionales para acompañar a sus trabajadores a ser gestores de su propio desarrollo (Lozano, s.f).

La motivación es el deseo que se siente por mejorar, crear, realizar trabajos o acciones positivas en nuestra vida. Es esa fuerza interior que nos hace actuar para poder luchar y tratar de alcanzar aquello que más nos interesa, implica una condición dentro del individuo que se considera como una necesidad y algo al que se conoce como incentivo o meta. Varios teóricos han trabajado estas teorías (Cuesta, 2010; Lozano, s.f).

Teoría de Maslow: Se basa en una jerarquía de las necesidades humanas en cinco niveles, físicos y biológico, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimiento y status autorrealización (Lozano, s.f).

Necesidades primarias o de orden inferior: nivel físico y biológico y necesidades de seguridad, requieren un grado mínimo de satisfacción antes de que se activen las necesidades de orden más elevado, estas necesidades se cubren mediante el alimento, la ropa, la vivienda, el dinero para adquirir estos bienes y condiciones laborales de seguridad. Las necesidades de orden superior: necesidades sociales, necesidad de reconocimiento, status y autorrealización, no se alcanzan con facilidad, entre ellas está la necesidad de lograr aprecio, estima y clara identidad social, así como varias más, también que son esenciales para el individuo (Lozano, s.f).

Teoría de Herzberg: Es un modelo dual que habla de factores de motivación extrínsecos al puesto y factores de mantenimiento o soporte intrínsecos al puesto como la labor misma, logros en el trabajo, posibilidad de desarrollo, avances y promociones, reconocimientos, relaciones jerárquicas, seguridad en el puesto, ingreso y vida personal (Lozano, s.f).

Teoría de McClellan: describe tres tipos de necesidad motivacional, necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de asociación. La necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo (Lozano, s.f).

Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento; la necesidad de poder y autoridad está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. Su modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante (Lozano, s.f).

Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar su poder y su prestigio, en fin, su estatus; y la necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás (Lozano, s.f).

Desarrollo Organizacional. Beckard (1969), el desarrollo organizacional un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Lozano, s.f).

El desarrollo organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales

y de los objetivos personales de quienes la conforman (Lozano, s.f).

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el desarrollo de las personas, como recurso más valioso de la organización (Lozano, s.f).

El desarrollo organizacional busca desplegar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma, perfeccionar los sistemas de información y comunicación, desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa, desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales, con el fin de aportar a las realidades organizacionales (Lozano, s.f).

Los beneficios del desarrollo organizacional, están orientados a la gestión del cambio en toda la organización, mayor motivación, mayor productividad, satisfacción laboral, resolución de conflictos, disposición al cambio, calidad del trabajo, trabajo en equipos de alto desempeño y compromiso con los objetivos estratégicos (Lozano, s.f).

2.3.4 Cuestionario de competencias gerenciales. El cuestionario como técnica de recolección de datos permite obtener gran cantidad de información de una amplia variedad de personas, con relativa facilidad y a un costo razonable. En el campo de la investigación social permite acercarse a los fenómenos en el contexto donde ocurren para conocer las opiniones, preferencias, valores y estilos de determinados grupos de población, asociándolos con características demográficas que resulten de particular interés. En esta investigación el cuestionario se aplica a los propietarios y administradores de los centros de acondicionamiento

físico para conocer sus competencias gerenciales (ABAD).

2.4 Marco Conceptual

Actividad física: se entiende por actividad física a todos los movimientos naturales y/o planificados que realiza el ser humano obteniendo como resultado un desgaste de energía.

Centro de Acondicionamiento Físico y Preparación Física. Según la Escuela de administración, finanzas e instituto tecnológico (EAFIT), los centros de acondicionamiento físico y preparación física (C.A.P.F) son sitios que se especializan en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades no transmisibles (E.N.T) de sus usuarios a través de una gran diversidad de opciones, en las cuales tienen diferentes ejercicios y asesorías nutricionales dependiendo de la prescripción de profesionales altamente calificados con seguimiento y control personalizado para cada individuo.

Competencias gerenciales: Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. En la actualidad, en el trabajo no solo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por su capacidad de manejarse y administrar a otras personas. Las empresas contratan a personas que suponen son inteligentes, cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su trabajo y además por poseer competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente para la organización.

Algunas competencias gerenciales: Comunicación, Planeación y gestión, Trabajo en equipo, Acción estratégica, Autoadministración y Tolerancia.

Condición física: Capacidad de realizar un trabajo diario con vigor y efectividad, retardando la aparición de fatiga y previniendo la aparición de lesiones.

Gimnasio: Lugar que permite realizar ejercicios en un recinto cerrado. La palabra gimnasio deriva de la palabra griega gymnos, que significa desnudo y se utilizaba en la antigua Grecia para denominar el lugar donde se educaban los jóvenes. En 20 de estos centros se realizaba educación física que se acostumbraba a realizar sin ropa, de la misma forma que los baños y los estudios.

2.5 Marco Espacial

El desarrollo de la investigación se limita en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana, con las empresas del sector de centros de acondicionamiento físico.

Nombre del municipio: San José de Cúcuta

NIT: 890501432-4

Código DANE: 54001

Gentilicio: Cucuteño(a)

Cúcuta es un distrito especial de Colombia, localizado en el departamento de Norte de Santander. Más conocida como el área metropolitana del departamento; Cúcuta, “ciudad bosque de Colombia” y capital Nortesantandereana, reúne todos los aspectos más ciudadanos. Se ha caracterizado por poseer tradicionalmente una economía comercial, debido a su proximidad a la frontera con Venezuela. Las industrias más desarrolladas son aquellas relacionadas con la construcción, específicamente las que producen cemento, ladrillos, arcilla y cerámica. Es un distrito minero, por lo que esta actividad ocupa un lugar privilegiado en la economía. Las

características físicas de los minerales, especialmente del carbón (con niveles bajos en azufre y humedad), lo hacen atractivo en el mercado internacional; con la presencia de innumerables servicios de hotelería, comercio, restaurantes, centros comerciales, destacándose el innovador centro comercial a cielo abierto es generador de turismo y recreación.

La ciudad presenta amplias vías, entidades bancarias, industrias marroquineras, confecciones y alfarerías famosas por procesar la mejor arcilla de Latinoamérica, clínicas de vanguardia en salud, monumentos nacionales, parques y plazas, zonas deportivas, culturales y recreativas, templos e iglesias. Cuenta con el Aeropuerto Internacional Camilo Daza, y un gran legado de cultura, como el honor de ser la cuna de la República de Colombia y donde se iniciaron en las gestas que permitieron la libertad de cinco naciones, después de la Batalla de Cúcuta el 28 de febrero de 18134 que fue el inicio de la famosa Campaña Admirable del Libertador Simón Bolívar; y muchas otros atractivos de la ciudad, galanteados en las famosas Brisas del Pamplonita, honores que le han merecido renombres muy conocidos, como Perla del Norte, Portón de la Frontera, Primer Puerto Terrestre de Colombia, Ciudad Verde y/o Bosque, Vitrina de Colombia.

La ciudad está ubicada en las coordenadas $7^{\circ}52'48''N$, $72^{\circ}30'36''O$, en el oriente del departamento de Norte de Santander. Se asienta en el valle geográfico del Río Pamplonita, el cual tiene 25 km de ancho. Hace parte de la Región Andina y la Región de los Santanderes. Limita al norte con Tibú; al occidente con El Zulia y San Cayetano; al sur con Villa del Rosario, Bochalema y Los Patios y al oriente con Venezuela y Puerto Santander. En general el suelo urbano es plano, con algunas alturas de poca importancia, con una elevación promedio de 320 metros sobre el nivel del mar. El área de la urbe es de 1.176 km², que representan el 5,65% del Departamento de Norte de Santander. Su temperatura media de 28°C (35°C en el día y 23°C en la

noche). Población de 703.000 habitantes según censo del DANE año 2.018.

El municipio de Cúcuta está compuesto por dos áreas: La urbana y la rural. El área urbana está dividida en 10 comunas y el área rural está conformada por los corregimientos San Faustino, Palmarito, Ricaurte, Carmen del Tonchalá, la Buena Esperanza y San Pedro, los cuales están representados por las Juntas Administradoras Locales (J.A.L) ante el Gobierno municipal, cada J.A.L se compone de 7 dignatarios son elegidos por votación popular y su periodo es de un año. Junto con los municipios de Villa del Rosario, Los Patios, San Cayetano, El Zulia y Puerto Santander conforman el Área Metropolitana de Cúcuta.

2.6 Marco Legal

Respecto a las normativas existentes basadas en el estudio investigativo son numerosas, siendo pertinente exponer cada una de ellas para identificar los preceptos constitucionales y legales.

Constitución Política Artículo 52: Establece que “el ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano.

Código de Comercio:

Artículo 25: “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, cancelación administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”.

Ley 729 de diciembre de 2001: Según ésta ley, éste tipo de establecimientos se rigen no solo como Centro de Acondicionamiento Físico y Preparación Física (CAPF) sino como Institución

Prestadora de Servicios de salud (IPS). Esto implica el cumplimiento de todas las leyes en salud vigentes en el Sistema de Salud Colombiano.

Dentro de las normas de obligatorio cumplimiento se encuentra el Sistema único de Habilitación, el cual hace parte del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud. La habilitación se define como el conjunto de normas, requisitos, procedimientos y condiciones mínimas y de carácter obligatorio para permanecer en el Sistema de Salud Colombiano.

Estas normas y condiciones también abarcan el soporte técnico científico, técnico administrativo y patrimonial - financiero.

Artículo 2. Los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física, CAPF, son establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud, que coordinarían a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación de la persona (s) se realice en los CAPF.

Artículo 4. Los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física, CAPF, deberán contar con las instalaciones adecuadas para la realización de los diferentes programas. Cada una de sus áreas poseerán la implementación necesaria para el desarrollo de los mismos, previstos de servicio médico, fisioterapéutica, nutricional y demás servicios que las autoridades soliciten para su funcionamiento.

Artículo 5. Corresponde al ente deportivo municipal o distrital velar porque los servicios prestados en estas organizaciones se adecuen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva, atendidas por personal altamente capacitado, médico, nutricionista, fisioterapeutas, educadores, físicos, licenciados o tecnólogos en deporte y educación física entre otras y con una implementación diseñada técnicamente para este fin; los usuarios de los CAPF recibirán servicios de salud como: Prevención, atención, recuperación, rehabilitación y control.

Artículo 6. Las actividades desarrolladas por los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física, CAPF, se entenderán como servicio médico siempre y cuando estén relacionados con la rehabilitación, prevención, atención, recuperación y control de las personas debidamente remitidas por profesionales de la salud.

Artículo 81 de la ley 181 de 1995, dice que las academias, gimnasios y demás organizaciones comerciales en áreas y actividades deportivas de educación física y de artes marciales, serán autorizadas y controladas por los entes deportivos municipales. Corresponderá a éste velar que los servicios prestados en estas organizaciones se adecuen a las condiciones de salud, higiene y aptitud deportiva.

La ley 1355 de 2009, define la obesidad como -una enfermedad crónica de salud pública la cual es causa directa de enfermedades cardiacas, circulatorias, colesterol alto, estrés, depresión, hipertensión, cáncer, diabetes, artritis, colon, entre otras, todos ellos aumentando considerablemente la tasa de mortalidad de los colombianos.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

De acuerdo a Méndez (2001), el tipo de investigación obedece al nivel de conocimiento científico que se pretende alcanzar, puede ser la observación, la descripción o la explicación. La presente investigación es descriptiva, dado que se describen, registran, analizan e interpretan las competencias gerenciales para los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta, en el periodo 2021.

Para Méndez (2001), “los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación”. Señala Méndez (2006), que en este tipo de estudio se puede: a) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas; b) Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación; c) Establecer comportamientos concretos; d) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. Por su parte en Hernández, Fernández & Baptista (2006), se señala que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a análisis.

Por su parte, Tamayo (2005), habla de la investigación descriptiva, como los hechos relacionados a la situación actual y que los intereses educativos interactúan durante el desarrollo de la investigación, en donde se seleccionara una muestra para identificar la situación actual a través de una Encuesta. El diseño también es cuantitativo debido a que la estructura se orienta a la obtención de resultados al aplicar las encuestas y acceder a la base de datos de las empresas en donde se analizaran los datos obtenidos y estos sea válido y confiable.

En cuanto al diseño de la investigación se considera como un diseño no experimental, transaccional, documental y de campo. Para Tamayo (2005), el diseño de la investigación define cómo se va a ser realizar la investigación, dependiendo de los propósitos de la misma. Hernández et al. (2006), definen la investigación no experimental como aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, se observan situaciones ya existentes en un contexto natural para luego ser analizadas.

Respecto a la investigación de campo, Arias (2006), expone “la investigación o diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p.31). En relación a la investigación documental como proceso científico, Sabino (2002), involucra la revisión o redescubrimiento de la información documental o bibliográfica existente, aplicando a lo largo de su desarrollo los pasos del método científico en sus distintas actividades; correspondiendo cada una de ellas con los niveles inductivos, de análisis y síntesis (Chacin, s.f).

Por otra parte, Hernández et al. (2006), exponen que existen según la evolución del fenómeno, las investigaciones longitudinales y transaccionales. Los autores, definen como transaccionales aquellas investigaciones que pretenden medir las variables en una sola ocasión, evaluando criterios de uno o más grupos de unidades en un momento determinado sin la intención de evaluar la evolución de dichos grupos (Chacin, s.f).

Para Hernández et al. (1998), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Esta investigación corresponde al tipo de estudio de campo y de nivel

descriptivo. De campo en cuanto aborda datos específicos referente a una población determinada; y descriptivo en cuanto a que se orienta a identificar y definir las competencias que se relacionan con el liderazgo en la actividad gerencial de los centros de acondicionamiento físico.

Variables:

En cuanto al concepto de variable, Balestrini (2002), señala: “variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (p.113), en este sentido, las variables en este estudio son: competencias gerenciales y direccionamiento para el crecimiento empresarial, para los diferentes directores de los centros de acondicionamiento físico que prestan sus servicios en la ciudad de San José de Cúcuta. En cuanto a la definición operacional, la variable será medida por una serie de ítems formulados por indicadores que están contenidos en sub dimensiones que a su vez pertenecen a las dimensiones: competencias esenciales y competencias propias de los directores de las IPS, expresadas en el Cuadro de Operacionalización de la variable, que se observa a continuación.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Competencias Gerenciales	Esenciales	a)	Compromiso
		b)	Capacidad de aprender
Direccionamiento al Crecimiento Empresarial	Competencias propias Directores IPS	c)	Calidad en el trabajo
		d)	Adaptabilidad al cambio
		e)	Trabajo en equipo
		f)	Productividad
		g)	Integridad
		h)	Comunicación
		i)	Liderazgo
		j)	Visión emprendedora
		k)	Pro-actividad (iniciativa)
		l)	Negociación
		m)	Flexibilidad
		n)	Innovación
		o)	Trabajo bajo presión
		p)	Empuje
		q)	Generación de conocimiento
		a)	Metas comunes
		b)	Colaboración grupal
		c)	Relaciones grupales
		d)	Estándares alto desempeño
e)	Visión gerencial		
f)	Claridad objetivos		
g)	Valores institucionales		
h)	Confiabilidad		
i)	Aporte gerencial		
j)	Esfuerzo personal		
k)	Ejecución plan de acción		
l)	Habilidades		
m)	Mejoramiento desempeño		
n)	Nuevas experiencias gerenciales		
o)	Integridad laboral		
p)	Competitividad		
q)	Mejoramiento continuo		
r)	Cambios del entorno		
s)	Aceptabilidad o renuencia al cambio		

Tabla 2. Características del método utilizado

DISEÑO	No experimental
TIPO	Descriptiva
NIVEL	Documental – trabajo de campo
MODALIDAD	Proyecto factible
MUESTREO	Probabilístico

3.2 Población

Para Tamayo (2005), la población de una investigación se define como la totalidad de personas o institutos en estudio, donde se incluyen las unidades de información. Mientras que Méndez (2006), indica que toda población en estudio depende de sus objetivos, así como también del alcance de la investigación y todas aquellas características de las personas a estudiar, por consiguiente la población objeto de estudio para este proyecto está constituida por los administradores y propietarios de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta. Según datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, a 30 de marzo de 2021, existen 34 empresas con registro mercantil actualizado, cuyo objeto social es el acondicionamiento físico en esta ciudad.

3.3 Muestra

Según Hernández et al. (2014), la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, define aquí el interés que se centra en “quienes”, es decir en los sujetos de estudio, en donde el método de contacto utilizado es la encuesta. Por tratarse de una población finita, se utilizará un muestreo probabilístico analizando probabilidad de ocurrencia o muestreo proporcional.

El margen de error (e) a tolerar, es decir, la diferencia entre el valor estadístico y el parámetro correspondiente en proyectos empresariales es frecuente trabajar entre el 3 al 8%, como por ejemplo el margen de error. Para el estudio será del 5%.

El nivel de confianza para el estudio se designa con la letra “Z”; para el presente proyecto utilizaremos el 95%, que significa que por cada 100 unidades que se tomen, 95 de ellas tienen la verdadera medida o media poblacional correspondiente a estos niveles; la desviación estándar para un nivel de confianza del 95% es de 1.96 según la tabla normal.

La probabilidad de que el evento suceda o no, se designa con las letras “p” y “q”. “p”; cuando no se posee ninguna información al respecto, ni se desea realizar la actividad descrita, se aplica los valores máximos: $p = 0.5$ y $q = 0.5$, sin que altere la muestra. La siguiente es la fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

De donde:

n : Tamaño de la Muestra.

Z : Nivel de confianza.

P : Probabilidad de que el evento ocurra.

Q : Probabilidad de que el evento no ocurra ($q = 1-p$)

N : Tamaño de la población.

E : Margen de error.

La muestra será tomada con la siguiente información:

Z = Valor en la tabla del 95% es de 1.96.

p = 50%.

q = 50%

N = 34

e = 5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 34}{(0.05)^2 * (34 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 34}{0.0025 * 33 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{32.6536}{1.0429}$$

n = 31 aproximadamente.

Teniendo la base de datos depurada expedida por la Cámara de Comercio de Cúcuta, inserta en el capítulo de anexos, se encuentra la base de datos de los Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física de Norte de Santander y Cúcuta, tomándose esta última como referencia para la investigación, donde al aplicar los filtros respectivos a 31 de marzo de 2021, fecha en la cual se aplica totalmente el instrumento diseñado, estaban en con matrícula mercantil renovada, o sea, en pleno funcionamiento, 34 entidades de las señaladas, consideradas como IPS, apareciendo también seis (6) con matrícula vencida desde el año 2019, las cuales no se tuvieron en cuenta dentro de la población objeto.

Tabla 3. Muestra aleatoria estratificada por afijación proporcional del objeto de estudio

FACULTAD	POBLACION	MUESTRA	% ESTRATO
Número de Centro de Acondicionamiento Físico - Cúcuta	34	30	88.23%
TOTALES	34	30	

Tabla 4. Clasificación del muestreo probabilístico con afijación proporcional

N°	Estrato	N_h	n_h
1	Número de Centros de Acondicionamiento Físico y Preparación Física (CAPF) - Cúcuta	34	30
2	Total	34	30

Distribución tamaño de la muestra de forma ajustada entre los estratos, según la fórmula:

$$n_h = N_h/N * n$$

$$n_{30} = 34/34 * 30 = 30$$

Tabla 5. Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 - 0,20	Muy baja

Fuente: Balestrini, 2002.

El alfa de Cronbach mide la confiabilidad del instrumento, estableciendo una correlación entre los ítems del cuestionario, El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado). Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. El alfa de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales.

3.4 Fuentes y Técnicas e Instrumentos de Investigación

En este proyecto se hará una recolección de datos mediante la aplicación de una encuesta para la identificación la situación actual, con el fin de caracterizar la población objetivo. A fin de lograr un diagnóstico de las competencias gerenciales permitiendo el diseño de un modelo mediante el análisis de los resultados del estudio y revisión teórica.

A la documentación a la cual se tenga acceso se le realizará una revisión y se buscaran los aportes que beneficien el proyecto, así como también se tiene en cuenta que el método de recolección de información más apropiado son las encuestas aplicados a los administradores y propietarios de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta usuarios, que sean objeto de estudio dentro del desarrollo de la presente investigación

3.5 Tratamiento de la Información

La información será presentada en forma literal, lógica, descriptiva y analítica, mediante un plan de acción de fácil comprensión que permita a los interesados una adecuada interpretación y aplicación del mismo. Se muestra a través de cuadros que reflejan los datos obtenidos de las

entrevistas realizadas a la población mencionada clasificándolas de acuerdo al tipo de problema detectado para cada una de las empresas. Mediante gráficos y análisis porcentual e histogramas se muestra en forma clara y precisa la información conocida y análisis de las diferentes variables estadísticas, mediante utilización del Excel y programas estadísticos como el SPSS 19 (Statistical Package for the Social Sciences).

3.6 Técnicas y Procedimiento para la Recolección de Datos

Se emplearon diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. En la fase documental, se utilizó como técnica el análisis cuantitativo de la información. En el trabajo de campo se empleó como técnica la encuesta. Esta consiste en recolectar, organizar, analizar y concluir a partir de informaciones recogidas de una realidad específica. Para Sierra (2005), la encuesta consiste en la obtención de datos mediante la interrogación de los miembros de la sociedad. El instrumento aplicado a los directivos de los hoteles, se construyó a partir de la propuesta de la Tesis Doctoral de Barba (2011). De este trabajo se seleccionaron y adaptaron algunos reactivos que se relacionan con el tema de la presente investigación, aprobado por validación de contenido por el docente Pedro Alfonso Reyes Santander de la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS) adscrito al plan de estudios de Administración de Empresas.

4. Análisis de Resultados

A continuación se presenta el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación:

4.1 Se procedió a Identificar las Competencias Gerenciales que Poseen los Directores del Sector de los Centros de Acondicionamiento Físico de la Ciudad de Cúcuta

Para desarrollar este objetivo se extrajeron los datos de la encuesta aplicada a los informantes y se clasificaron las respuestas de acuerdo a la siguiente escala, se asignó un valor de 17 puntos a la competencia gerencial señalada como más importante, se calificó con 16 puntos a la que se colocó en segundo lugar y así sucesivamente hasta llegar a la posición 17 a la cual se le asignó 1 punto. En la Tabla 6 se presentan las competencias gerenciales que se propusieron a los encuestados para su clasificación.

Tabla 6. Competencias gerenciales propuestas a los encuestados para su categorización.

Competencias
P0_1 Compromiso
P0_2 Capacidad de aprender
P0_3 Calidad en el trabajo
P0_4 Adaptabilidad al cambio
P0_5 Trabajo en equipo
P0_6 Productividad
P0_7 Integridad
P0_8 Comunicación
P0_9 Liderazgo
P0_10 Visión emprendedora
P0_11 Proactividad (iniciativa)
P0_12 Negociación
P0_13 Flexibilidad
P0_14 Innovación
P0_15 Trabajo bajo presión
P0_16 Empuje
P0_17 Generación de conocimiento

Los resultados se presentan en la Tabla 7 ordenados desde el mayor al menor puntaje obtenido

Tabla 7. Clasificación de las competencias gerenciales en los gerentes de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta

	Valorización	
Compromiso	331	7,2%
Capacidad de aprender	321	7,0%
Calidad en el trabajo	307	6,7%
Adaptabilidad al cambio	305	6,7%
Comunicación	304	6,6%
Productividad	299	6,5%
Trabajo en equipo	286	6,3%
Visión emprendedora	286	6,3%
Flexibilidad	283	6,2%
Liderazgo	281	6,1%
Proactividad (iniciativa)	273	6,0%
Integridad	266	5,8%
Negociación	252	5,5%
Trabajo bajo presión	231	5,1%
Innovación	229	5,0%
Empuje	170	3,7%
Generación de conocimiento	149	3,3%
Total puntos	4573	

El promedio del puntaje fue de 255 puntos con lo cual se evidencia que las competencias gerenciales: Negociación, Trabajo bajo presión, Innovación, Empuje y Generación de conocimiento se identificaron como las competencias gerenciales menor percibidas en los gerentes según los encuestados.

Enseguida se muestra en la Figura 1 la clasificación de las competencias gerenciales en los gerentes de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.



Figura 1. Clasificación de las competencias gerenciales en los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta

Se evidencia que el compromiso fue la competencia mejor percibida por los encuestados, en este sentido se considera que existe orientación hacia el logro de los objetivos y orienta sus esfuerzos en esa dirección. En segundo lugar se tiene la capacidad de aprender, esto se relaciona con la superación de eventos puntuales o estructurales para mejorar el desempeño.

En penúltimo lugar se ubicó el empuje, esta competencia gerencial se relaciona con la perseverancia por ello se considera que ante las dificultades o problemas dejan sin finalizar alguna actividad. La competencia que recibió menor puntuación fue la generación de conocimiento. Se reflexiona que esto se debe a la actividad cotidiana de la empresa que se enfoca en la prestación de servicios y se identifican limitaciones para apoyar en el mejoramiento continuo de su equipo.

4.2 Se Evaluaron las Competencias Gerenciales que Direccionan o Contribuyen al Crecimiento Empresarial de los Centros de Acondicionamiento Físico en Cúcuta

En la Tabla 8 se presentan los resultados de la consulta con base en la frecuencia relativa para los ítems asociados a la dimensión competencias gerenciales que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en Cúcuta. El análisis estadístico descriptivo evidencia que los informantes se inclinaron hacia la opción estar de acuerdo con relación a las competencias mostradas como factores que contribuirán al crecimiento de los directores. El coeficiente de variación de las respuestas obtenidas fue de 0,29 indicando una baja dispersión en las respuestas.

Tabla 8. Competencias que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta

	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	0,0%	0,0%	43,3%	56,7%
2 Se colabora con otros para alcanzar las metas.	0,0%	0,0%	46,7%	53,3%
3 Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	0,0%	6,7%	56,7%	36,7%
4 Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	3,3%	6,7%	53,3%	36,7%
5 Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	0,0%	0,0%	43,3%	56,7%
6 Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
7 Actúa de forma congruente con los valores.	0,0%	0,0%	36,7%	63,3%
8 Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	0,0%	10,0%	30,0%	60,0%
9 Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	0,0%	6,7%	46,7%	46,7%
10 Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	0,0%	3,3%	60,0%	36,7%
11 No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	0,0%	3,3%	40,0%	56,7%
12 Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	0,0%	3,3%	50,0%	46,7%
13 Le gusta aprender nuevas habilidades.	0,0%	3,3%	53,3%	43,3%
14 Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	0,0%	10,0%	53,3%	36,7%
15 Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	0,0%	6,7%	66,7%	26,7%
16 Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	0,0%	3,3%	43,3%	53,3%
17 Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	0,0%	0,0%	53,3%	46,7%
18 Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	0,0%	0,0%	70,0%	30,0%
19 Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	0,0%	3,3%	60,0%	36,7%
20 Facilidad para aceptar los cambios.	0,0%	10,0%	76,7%	13,3%
21 Abierto a nuevas experiencias.	0,0%	3,3%	53,3%	43,3%
22 El mensaje es comprendido al transmitirlo.	0,0%	0,0%	16,0%	0,0%
23 La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
24 Escuchar con atención a las personas.	0,0%	3,3%	43,3%	53,3%
25 Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	0,0%	3,3%	46,7%	50,0%
26 Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	0,0%	0,0%	73,3%	26,7%
27 Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	0,0%	3,3%	70,0%	26,7%
28 Es una persona con iniciativa.	0,0%	13,3%	36,7%	50,0%
29 Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.	0,0%	3,3%	90,0%	6,7%

Para visualizar mejor la clasificación, en la figura 2 se presentan ordenadas de mayor a menor de acuerdo con el puntaje asignado a cada respuesta:

Totalmente de acuerdo= 5 puntos,

De acuerdo= 4 puntos

Indiferente=3 puntos

En desacuerdo=2 puntos

Totalmente en desacuerdo= 1 punto

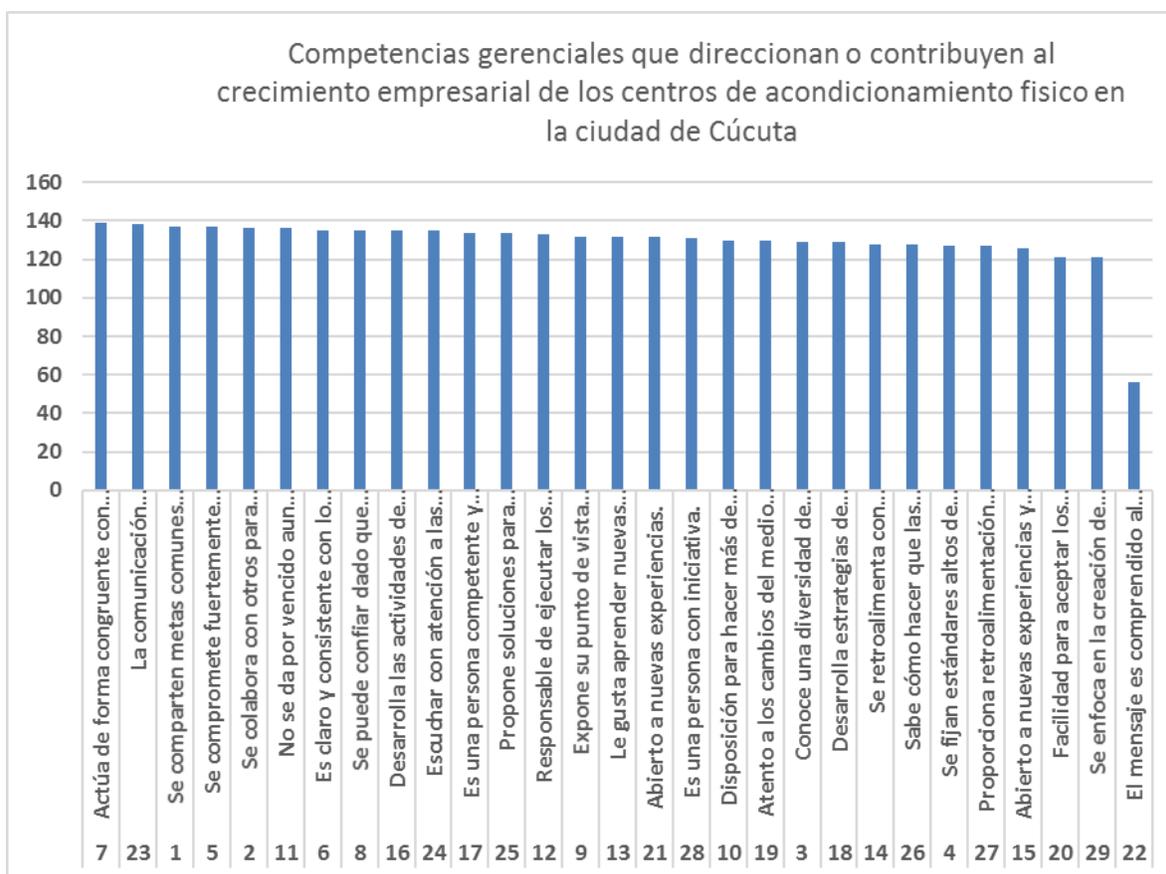


Figura 2. Competencias que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta

De las competencias mostradas se seleccionaron las cinco que alcanzaron el mayor puntaje y las tres que mostraron menor puntuación (tabla 9).

Tabla 9. Competencias gerenciales que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta (mayor y menor puntaje)

Ítem	Mayor puntaje
7	Actúa de forma congruente con los valores.
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.
Ítem	Menor puntaje
20	Facilidad para aceptar los cambios.
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.

Se destaca con mayor valoración la competencia gerencial “actuar de forma congruente con los valores”, esta competencia gerencial se relaciona con actuar de acuerdo con el decir, en otras palabras ser sincero. En segundo lugar se considera “la comunicación eficiente” la cual trata lo relacionado con transmitir ideas claras y con argumentos convincentes. En tercer lugar ubicaron “compartir metas con el equipo” lo cual lleva a conformar equipos de trabajo eficientes. En seguida se consideró “compromiso con la visión de la organización” con ello se busca que guie a la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. En quinto lugar “colaboración para alcanzar las metas” es decir, que trabajen juntos con el personal para conformar equipos de alto rendimiento.

Las de menor puntuación en el sector objeto de estudio correspondieron a: facilidad para aceptar los cambios, enfoque en nuevos procesos y claridad en el mensaje. En el caso de estas competencias podría explicarse por la naturaleza del negocio donde se enfocan en rutinas de entrenamiento.

4.3 Se describen las Competencias Gerenciales que Deben poseer los Directores de los Centros de Acondicionamiento Físico en la ciudad de Cúcuta

También se consultó a los informantes con respecto a las competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta. En este aspecto se expone en la Tabla 10 el análisis de los resultados de los ítems 30 a 50 del cuestionario asociados a esta dimensión.

Tabla 10. Competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta

Item	Totalmente en		En		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de		Total	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
30 Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	0,0%		0,0%		2	7%	12	40,0%	16	53,3%	30	100%
31 Ver las dificultades como retos.	0,0%		0,0%		2	7%	18	60,0%	10	33,3%	30	100%
32 Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	0,0%		0,0%		2	7%	14	46,7%	14	46,7%	30	100%
33 Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	0,0%		0,0%		2	7%	11	36,7%	17	56,7%	30	100%
34 Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	0,0%		1	3,3%	3	10%	12	40,0%	14	46,7%	30	100%
35 Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	0,0%		0,0%		2	7%	12	40,0%	16	53,3%	30	100%
36 Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.	0,0%		0,0%			0%	20	66,7%	10	33,3%	30	100%
37 Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	0,0%		1	3,3%	6	20%	15	50,0%	8	26,7%	30	100%
38 Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.	0,0%		0,0%		3	10%	19	63,3%	8	26,7%	30	100%
39 Se relaciona con todo tipo de personas.	0,0%		0,0%		6	20%	15	50,0%	9	30,0%	30	100%
40 Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	0,0%		0,0%		6	20%	16	53,3%	8	26,7%	30	100%
41 Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	0,0%		0,0%		3	10%	19	63,3%	8	26,7%	30	100%
42 Buscar nuevas ideas o proyectos.	0,0%		0,0%		3	10%	17	56,7%	10	33,3%	30	100%
43 Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	0,0%		1	3,3%	3	10%	13	43,3%	13	43,3%	30	100%
44 Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	0,0%		0,0%		3	10%	11	36,7%	16	53,3%	30	100%
45 Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	0,0%		0,0%		3	10%	17	56,7%	10	33,3%	30	100%
46 Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	0,0%		0,0%		1	3%	20	66,7%	9	30,0%	30	100%
47 Es un trabajador incansable.	0,0%		1	3,3%	2	7%	15	50,0%	12	40,0%	30	100%
48 Impulsa a otros en el logro de objetivos.	0,0%		0,0%		2	7%	13	43,3%	15	50,0%	30	100%
49 Es promotor de la innovación.	0,0%		0,0%		1	3%	16	53,3%	13	43,3%	30	100%
50 Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	0,0%		0,0%			0%	16	53,3%	14	46,7%	30	100%

Los informantes señalaron con el 51,0% estar de acuerdo con las competencias propuestas para el estudio y un 39,7% respondió estar totalmente de acuerdo. La dispersión de las respuestas entre los informantes fue baja de acuerdo con el coeficiente de variación encontrado que fue de 0,19 entre quienes respondieron de acuerdo y de 0,26 entre quienes manifestaron estar totalmente de acuerdo.

Una vez clasificados los resultados de acuerdo con la escala mostrada en el objetivo anterior se presenta en la Figura 3 y ordenados de mayor a menor las competencias gerenciales que según los informantes deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

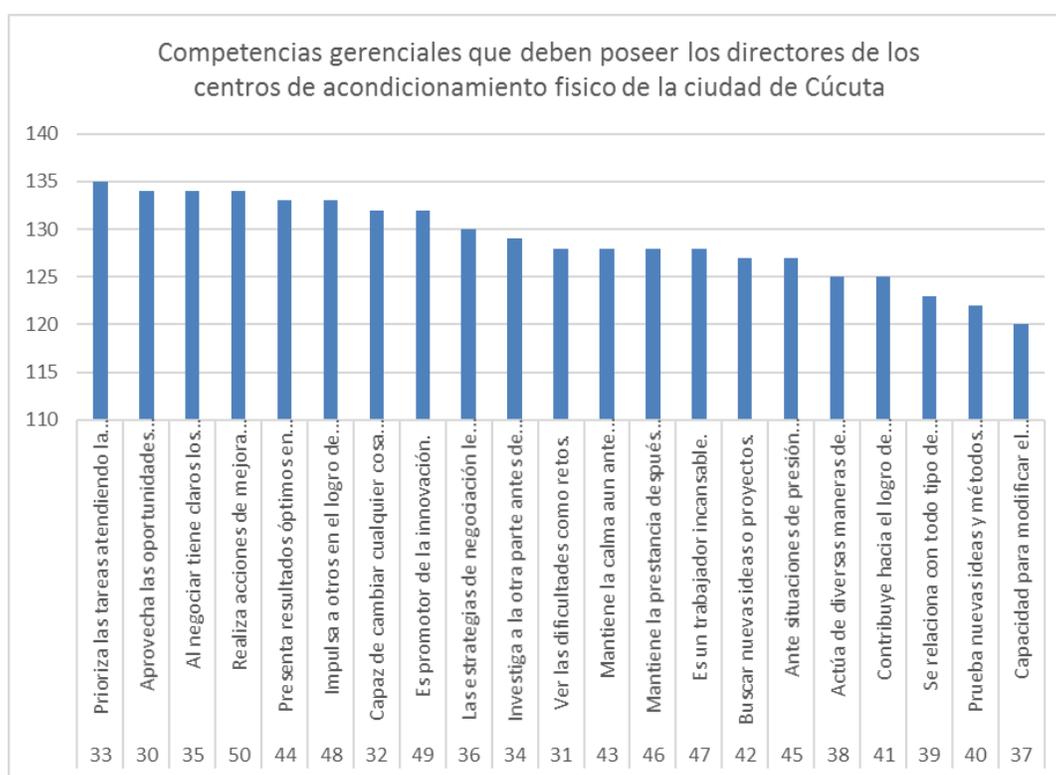


Figura 3. Competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta

Con base en los resultados, se extrajeron las cinco competencias con mayor puntaje y las tres con menor calificación. (Tabla 11). En este sentido se tiene que la competencia “priorizar las tareas atendiendo la importancia y urgencia” fue considerada en primer lugar, esta competencia se refiere a la gestión del tiempo y la priorización para la atención de los objetivos de la empresa. En segundo lugar se ubicó la competencia “aprovechar las oportunidades que ofrece el medio” para ello es importante analizar el entorno y la competencia para identificar cambios que puedan aportar a favor de la empresa es decir nuevas oportunidades de negocio.

En tercer lugar “tener claridad en los objetivos” esto se relaciona con estar claro hacia dónde debe guiar a la empresa. Como cuarta competencia se ubicó “la mejora continua para obtener mejores resultados” se trata de liderar procesos para mejorar el rendimiento en la empresa, de esta forma mejorará la competitividad empresarial. Seguidamente se clasificó la competencia “presentar resultados óptimos”, este aspecto se relaciona con la eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos asignados lo cual se traduce en ser la elección del cliente, con la correspondiente optimización de los resultados financieros.

Las competencias que recibieron el menor puntaje fueron: relacionarse con todo tipo de personas, probar nuevas ideas y tener capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados. Aquí también se considera que la naturaleza del negocio en prestar servicios de acondicionamiento físico podría explicar estos resultados dado que las personas que allí acuden presentan características similares en cuanto al fin que persiguen y podría también ser explicado porque en este tipo de negocio el grado de incertidumbre es mínimo y requiere de decisiones operativas, generalmente con pensamiento reactivo.

Tabla 11. Competencias gerenciales que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta

Ítem	Mayor puntaje
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.
Ítem	Menor puntaje
39	Se relaciona con todo tipo de personas.
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.

Con los resultados obtenidos se analizaron las competencias que poseen los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta, las competencias que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta y las competencias que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta. Para ello, se efectuó el análisis con base en las frecuencias relativas obtenidas para las cinco competencias gerenciales que recibieron mayor puntaje en cada clasificación. Esa ponderación se efectuó considerando el total de puntos recibidos con relación al máximo puntaje que se podía alcanzar en ese ítem.

En la Figura 4 se presenta el resultado del análisis, se puede observar que la competencia compromiso (97,4%) y capacidad de aprender (94,4%) incluidas en la dimensión competencias que poseen los directores mostraron la mayor valoración según los encuestados. Seguidamente se ubicaron las competencias relacionadas con el direccionamiento y contribución al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta donde se encontró que la competencia actuar de forma congruente con los valores presentó el mayor porcentaje de

aceptación dentro de su grupo (92,7%) seguida de la comunicación eficiente (92 %). Con respecto a las competencias gerenciales propias que deben poseer los directores de centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta destacó la competencia priorizar las tareas atendiendo la importancia y urgencia con el 90% de aceptación.

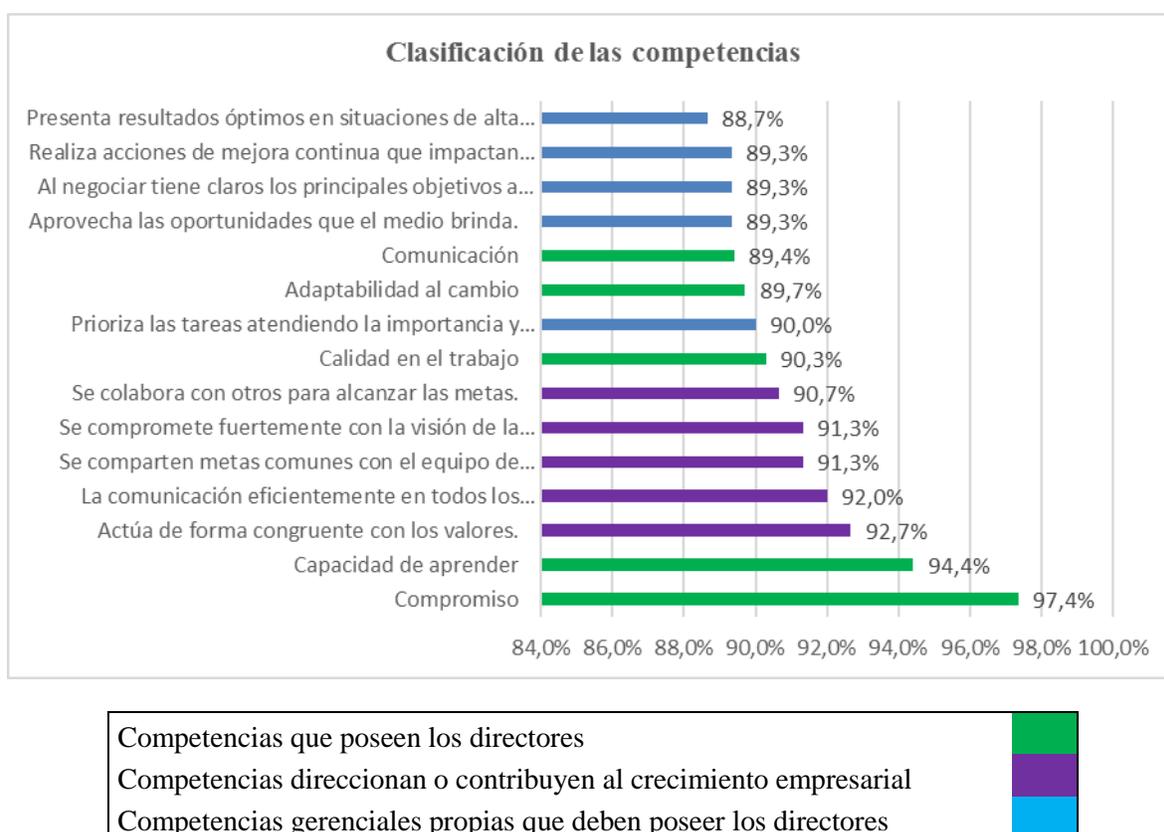


Figura 4. Clasificación de las competencias analizadas en los directores de centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta

5. Conclusiones

Una vez concluido el estudio enfocado en analizar las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta se puede concluir lo siguiente:

En cuanto al primer objetivo específico relacionado con la identificación de las competencias gerenciales que poseen los directores del sector de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta, se encuentra la comunicación, adaptabilidad al cambio, calidad en el trabajo, capacidad de aprender y el compromiso, con porcentajes en el mismo orden de 89.4, 89.7, 90.3, 94.4 y 97.4, demostrándose que el compromiso con la buena gestión en el trabajo, es prioritaria por el buen nombre que debe repercutir en los clientes internos y externos, dado el servicio de salud que se presta, orientada al logro de los objetivos empresariales. Ahora bien, las competencias que recibieron menor puntaje fueron: innovación, empuje y generación de conocimiento. Se considera que los resultados se pueden explicar por la naturaleza del negocio dado que en estas IPS, se manejan rutinas de entrenamiento y por ello la innovación y la generación de conocimiento no son actividades relevantes.

Para el segundo objetivo específico planteado, que trata sobre la evaluación de las competencias gerenciales que direccionan o contribuyen al crecimiento empresarial de los centros de acondicionamiento físico en Cúcuta, enmarcadas en los ítems 30 a 50 del cuestionario asociados a esta dimensión, se denota que las competencias: actuar de forma congruente con los valores; comunicarse eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella; compartir metas comunes con el equipo de trabajo; comprometerse fuertemente con la visión de la empresa y colaborar con otros para alcanzar las metas, resultaron ser las mejor percibidas por

los informantes, porque el hecho de que los valores personales, laborales y profesionales, aplicados eficientemente, generan esa perspectiva de seguridad en los usuarios, que la perciben por la sinergia en todos y cada uno de los colaboradores de la institución prestadora de salud, con más confianza de servicio, generando el good will apoyado en la visión empresarial, y por ende el cumplimiento de metas institucionales. Es implícito lo anterior, porque en el análisis de resultados, se indica que estadísticamente los informantes señalaron con el 51,0% estar de acuerdo con las competencias propuestas para el estudio, y un 39,7% respondió estar totalmente de acuerdo. La dispersión de las respuestas entre los participantes fue baja de acuerdo con el coeficiente de variación encontrado que fue de 0,19 entre quienes respondieron de acuerdo y de 0,26 entre quienes manifestaron estar totalmente de acuerdo.

Para el tercer y último objetivo específico, se debe describir las competencias gerenciales propias que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta, los cuales según la investigación se tiene como principales o fundamentales, las siguientes: Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia; Aprovecha las oportunidades que el medio brinda; Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr; Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados y presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia. Se considera entonces que conforme a la naturaleza del negocio en prestar servicios de acondicionamiento físico podría explicar estos resultados, dado que las personas que allí acuden presentan características similares en cuanto al fin que persiguen y podría también ser explicado porque en este tipo de empresas el grado de incertidumbre es mínimo y requiere de decisiones operativas, generalmente con pensamiento reactivo.

Si se mira la primera competencia de este último objetivo específico, o sea, la priorización de las tareas atendiendo la importancia y urgencia, hace hincapié en la gestión del tiempo y la

priorización para la atención de los objetivos de la empresa. Porque la segunda de ellas, que es el de aprovechar las oportunidades que ofrece el medio, se refiere al entorno y la competencia para identificar cambios que puedan aportar a favor de la empresa, es decir nuevas oportunidades de negocio. En tercer lugar, la competencia de tener claridad en los objetivos, esto orientada hacia el horizonte o guía de la entidad.

Se concluye que implícitamente los directores actuales de los Centros de Acondicionamiento Físico, establecidos en la ciudad de Cúcuta, generan la confianza en la gestión que realizan, por la preparación que el deber operativo les exige para cumplir con los lineamientos legales que les permita desarrollar esa disciplina, pero que es inminente la preparación profesional en administración con el fin de consolidar la experiencia y generación de conocimiento que redunde en el negocio y servicio prestado, como aporte a la comunidad cucuteña. De ahí que la innovación, empuje y generación de conocimiento, identificadas inicialmente, presente una participación baja en el análisis efectuado.

6. Recomendaciones

Con base en las conclusiones del estudio, se recomienda:

Socializar los resultados con los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta.

Analizar los resultados de la investigación para evaluar el posicionamiento individual con relación a los hallazgos del estudio

Incorporar la consulta periódica a los clientes y relacionados para identificar la evolución de las competencias gerenciales y obtener así insumos que les permita a los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta incorporar estrategias para mejorar continuamente en sus organizaciones

Incorporar en los planes de crecimiento personal y profesional acciones que conlleven a reforzar las competencias identificadas como oportunidades de mejora.

Referencias Bibliográficas

- Aristimuño, M., Guaita, W. & Rodríguez, C. (2010). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Recuperado de: http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/Papers/Abstracts.%20pdf/ACC061_Aristimuno_EA.pdf
- Bernal, T. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Caicedo, Á. (2011). Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta. *Respuestas*, 16(1), 30–37. <https://doi.org/10.22463/0122820X.409>
- Castell, E. (1997). *Tecnología en innovación en la empresa*. Barcelona: UPC
- Castro, L. (2012). Capacitación gerencial y desarrollo de habilidades para gerentes de hotel. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 64-76.
- Chiavenatto, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Díaz, G. & Uribe, C. (2013). *Diseño de un programa de formación para el desarrollo de las competencias gerenciales en los directores de agencia de SEVICOL LTDA*. Tesis de grado. Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia.
- Gallego, A. (2010). *Tecnología educativa*. Bogotá: Universidad de Granada.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

Gutierrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes*.

Bogotá: ECOE.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México:

McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México:

McGraw-Hill.

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. & Zapata, A. (2014). *Formación en competencias*

gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Recuperado de: www.elsevier.es/estudios_gerenciales.

Lombardo, M. & Eichinger, R (2004). *The leadership architect*. Lomginer: Limited.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo.

Morelli, A. (199). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Recuperado

de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_cl.pdf

Naranjo, R. & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *Revista TEACS*, (10), 1-12.

Páez, I. & Yepes, G. (2004). *Liderazgo: evolución y conceptualización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Paez, I., Rincon, A., Astudillo, M. & Bohorquez, S. (2014). Estudio de Liderazgo

Transformacional y Competencias Gerenciales en el Sector Agropecuario de Flores de

- Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 4(76), 20-43.
- Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quinn, R, Faerman, S., Thompson, M. & Mcgrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Romero, S. (2002). ECOE: Evaluación Clínica Objetiva Estructurada. I. Competencias y su evaluación. *Medicina de Familia*, 4(2), 1-52.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Sánchez, A. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. México: Cruz S.A.
- SENA. (2014). *Estado del arte de las competencias básicas o esenciales*. Bogota: SENA.
- Senlle, A. (2000). *ISO 9000 – 2000, Calidad y excelencia*. Barcelona: Gestión.
- Tobón, T. (2010). *Formación Integral y Competencias*. Bogotá: ECOE.
- Vadillo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Vadillo, M. T. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Esic Editorial.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Anexos

Anexo 1. Validación cuestionario recolección información - Pedro Alfonso Reyes Santander

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN POR JUECES DE LAS UNIDAD DE ANÁLISIS QUE CONFORMA EL CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

Apreciado Jurado, atendiendo a su experticia en el tema de Competencias Gerenciales, de manera atenta solicito su amable colaboración, con la valoración de la validez de las preguntas/unidades de análisis para el cuestionario semiestructurado en el desarrollo de la investigación cualitativa: Competencias Gerenciales de los Directores de los Centros de Acondicionamiento Físico de la Ciudad de Cúcuta.

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN

La Investigación tiene como objeto de estudio, el análisis de las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta, regulados por la Ley 729 de diciembre 31 de 2001. El contexto del estudio son los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico – CAPF, en la ciudad de Cúcuta, donde según datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, al cierre de la vigencia 2019, existen 84 empresas registradas, cuyo objeto social es el acondicionamiento físico y los sujetos de investigación, quienes brindaran la información son 30 Administradores o Directores de dichas entidades, seleccionados aleatoriamente.

A continuación, se presentan los objetivos de la tesis de maestría para que sean considerados en la valoración que realizará de cada uno de los ítems del cuestionario.

Objetivo General

Analizar las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias gerenciales que poseen los directores del sector de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Evaluar las competencias gerenciales en comparación al crecimiento empresarial del sector de los centros de acondicionamiento físico en Cúcuta.

Describir las competencias gerenciales propias que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta.

Es el momento de presentar las unidades de análisis de los ítems a usar en el cuestionario semiestructurado para la recolección de información de la investigación. Su valoración sobre la Pertinencia o No del ítem, es importante. Agradecemos, al final realizar sus comentarios, observaciones y recomendaciones adicionales para mejorar este cuestionario.

PARTE 1

Instrucciones: Del siguiente listado de competencias y/o habilidades, jerarquice en orden de importancia aquellas que son indispensables para su puesto de trabajo. Asigne el número 1 a la más importante y el 17 a la menos demandada en su labor diaria. Asegúrese de poner un número diferente en cada competencia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
Compromiso																		X	
Capacidad de aprender																		X	
Calidad en el trabajo																		X	
Adaptabilidad al cambio																		X	
Trabajo en equipo																		X	
Productividad																		X	
Integridad																		X	
Comunicación																		X	
Liderazgo																		X	
Visión emprendedora																		X	
Pro-actividad (iniciativa)																		X	
Negociación																		X	
Flexibilidad																		X	
Innovación																		X	
Trabajo bajo presión																		X	
Empuje																		X	
Generación de conocimiento																		X	

PARTE 2

Lea cuidadosamente las proposiciones que se presentan antes de responder. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuestas, como se indican a continuación:

5- Totalmente de acuerdo (TDA).

4- De acuerdo (DA).

3- Indiferente. (I)

2- En desacuerdo (ED).

1- Totalmente en desacuerdo (TED).

Seleccione la opción correspondiente considerando el nivel de competencia con el que desempeña sus actividades cotidianas. Analice cada una de ellas y seleccione marcando con una "X", la alternativa de respuesta que considere más apropiada según su apreciación.

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.						X	
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.						X	
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.						X	
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.						X	
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.						X	
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.						X	
7	Actúa de forma congruente con los valores.						X	
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.						X	
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.						X	
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.						X	
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.						X	
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.						X	
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.						X	
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para						X	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
	mejorar el desempeño.							
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.						X	
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.						X	
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.						X	
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.						X	
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.						X	
20	Facilidad para aceptar los cambios.						X	
21	Abierto a nuevas experiencias.						X	
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.						X	
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.						X	
24	Escuchar con atención a las personas.						X	
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.						X	
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.						X	
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.						X	
28	Es una persona con iniciativa.						X	
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.						X	
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.						X	
31	Ver las dificultades como retos.						X	
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.						X	
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.						X	
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.						X	
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.						X	
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.						X	
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.						X	
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.						X	
39	Se relaciona con todo tipo de personas.						X	
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.						X	
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.						X	
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.						X	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.						X	
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.						X	
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.						X	
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.						X	
47	Es un trabajador incansable.						X	
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.						X	
49	Es promotor de la innovación.						X	
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.						X	

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Nombre del Jurado PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER

Escolaridad y desempeño profesional: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS CON MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS MENCIÓN MERCADEO. CONSULTOR DEL ÁREA DE MERCADEO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA Y DOCENTE CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER.

Firma:



FORMATO PARA LA VALIDACIÓN POR JUECES DE LAS UNIDAD DE ANÁLISIS QUE CONFORMA EL CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

Apreciado Jurado, atendiendo a su experticia en el tema de Competencias Gerenciales, de manera atenta solicito su amable colaboración, con la valoración de la validez de las preguntas/unidades de análisis para el cuestionario semiestructurado en el desarrollo de la investigación cualitativa: Competencias Gerenciales de los Directores de los Centros de Acondicionamiento Físico de la Ciudad de Cúcuta.

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN

La Investigación tiene como objeto de estudio, el análisis de las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta, regulados por la Ley 729 de diciembre 31 de 2001. El contexto del estudio son los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico – CAPF, en la ciudad de Cúcuta, donde según datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, al cierre de la vigencia 2019, existen 84 empresas registradas, cuyo objeto social es el acondicionamiento físico y los sujetos de investigación, quienes brindaran la información son 30 Administradores o Directores de dichas entidades, seleccionados aleatoriamente.

A continuación, se presentan los objetivos de la tesis de maestría para que sean considerados en la valoración que realizará de cada uno de los ítems del cuestionario.

Objetivo General

Analizar las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias gerenciales que poseen los directores del sector de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Evaluar las competencias gerenciales en comparación al crecimiento empresarial del sector de los centros de acondicionamiento físico en Cúcuta.

Describir las competencias gerenciales propias que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta.

Es el momento de presentar las unidades de análisis de los ítems a usar en el cuestionario semiestructurado para la recolección de información de la investigación. Su valoración sobre la Pertinencia o No del ítem, es importante. Agradecemos, al final realizar sus comentarios, observaciones y recomendaciones adicionales para mejorar este cuestionario.

PARTE 1

Instrucciones: Del siguiente listado de competencias y/o habilidades, jerarquice en orden de importancia aquellas que son indispensables para su puesto de trabajo. Asigne el número 1 a la más importante y el 17 a la menos demandada en su labor diaria. Asegúrese de poner un número diferente en cada competencia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
Compromiso																		X	
Capacidad de aprender																		X	
Calidad en el trabajo																		X	
Adaptabilidad al cambio																		X	
Trabajo en equipo																		X	
Productividad																		X	
Integridad																		X	
Comunicación																		X	
Liderazgo																		X	
Visión emprendedora																		X	
Pro-actividad (iniciativa)																		X	
Negociación																		X	
Flexibilidad																		X	
Innovación																		X	
Trabajo bajo presión																		X	
Empuje																		X	
Generación de conocimiento																		X	

PARTE 2

Lea cuidadosamente las proposiciones que se presentan antes de responder. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuestas, como se indican a continuación:

5- Totalmente de acuerdo (TDA).

4- De acuerdo (DA).

3- Indiferente. (I)

2- En desacuerdo (ED).

1- Totalmente en desacuerdo (TED).

Seleccione la opción correspondiente considerando el nivel de competencia con el que desempeña sus actividades cotidianas. Analice cada una de ellas y seleccione marcando con una "X", la alternativa de respuesta que considere más apropiada según su apreciación.

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.						X	
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.						X	
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.						X	
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.						X	
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.						X	
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.						X	
7	Actúa de forma congruente con los valores.						X	
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.						X	
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.						X	
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.						X	
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.						X	
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.						X	
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.						X	
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para						X	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
	mejorar el desempeño.							
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.						X	
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.						X	
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.						X	
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.						X	
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.						X	
20	Facilidad para aceptar los cambios.						X	
21	Abierto a nuevas experiencias.						X	
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.						X	
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.						X	
24	Escuchar con atención a las personas.						X	
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.						X	
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.						X	
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.						X	
28	Es una persona con iniciativa.						X	
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.						X	
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.						X	
31	Ver las dificultades como retos.						X	
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.						X	
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.						X	
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.						X	
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.						X	
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.						X	
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.						X	
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.						X	
39	Se relaciona con todo tipo de personas.						X	
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.						X	
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.						X	
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.						X	



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS
MAYO DE 2021

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.						X	
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.						X	
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.						X	
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.						X	
47	Es un trabajador incansable.						X	
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.						X	
49	Es promotor de la innovación.						X	
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.						X	

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Nombre del Jurado MILLER RIANO SOLANO

Escolaridad y desempeño profesional: Doctor en Gerencia, Investigador Asociado, Director de Semillero y Grupo de Investigación,
Docente de Catedra de la UFPS.

Firma:

Anexo 2. Resumen encuestas

PARTE 1

Instrucciones: Del siguiente listado de competencias y/o habilidades, jerarquice en orden de importancia aquellas que son indispensables para su puesto de trabajo. Asigne el número 1 a la más importante y el 17 a la menos demandada en su labor diaria. Asegúrese de poner un número diferente en cada competencia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso																	
Capacidad de aprender																	
Calidad en el trabajo																	
Adaptabilidad al cambio																	
Trabajo en equipo																	
Productividad																	
Integridad																	
Comunicación																	
Liderazgo																	
Visión emprendedora																	
Pro-actividad (iniciativa)																	
Negociación																	
Flexibilidad																	
Innovación																	
Trabajo bajo presión																	
Empuje																	
Generación de conocimiento																	

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN POR JUECES DE LAS UNIDAD DE ANÁLISIS QUE CONFORMA EL CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN

Apreciado Jurado, atendiendo a su experticia en el tema de Competencias Gerenciales, de manera atenta solicito su amable colaboración, con la valoración de la validez de las preguntas/idades de análisis para el cuestionario semiestructurado en el desarrollo de la investigación cualitativa: Competencias Gerenciales de los Directores de los Centros de Acondicionamiento Físico de la Ciudad de Cúcuta.

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN

La Investigación tiene como objeto de estudio, el análisis de las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta, regulados por la Ley 729 de diciembre 31 de 2001. El contexto del estudio son los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico – CAPF, en la ciudad de Cúcuta, donde según datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, al cierre de la vigencia 2019, existen 84 empresas registradas, cuyo objeto social es el acondicionamiento físico y los sujetos de investigación, quienes brindaran la información son 30 Administradores o Directores de dichas entidades, seleccionados aleatoriamente.

A continuación, se presentan los objetivos de la tesis de maestría para que sean considerados en la valoración que realizará de cada uno de los ítems del cuestionario.

Objetivo General

Analizar las competencias gerenciales de los directores de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias gerenciales que poseen los directores del sector de los centros de acondicionamiento físico de la ciudad de Cúcuta.

Evaluar las competencias gerenciales en comparación al crecimiento empresarial del sector de los centros de acondicionamiento físico en Cúcuta.

Describir las competencias gerenciales propias que deben poseer los directores de los centros de acondicionamiento físico en la ciudad de Cúcuta.

Es el momento de presentar las unidades de análisis de los ítems a usar en el cuestionario semiestructurado para la recolección de información de la investigación. Su valoración sobre la Pertinencia o No del ítem, es importante. Agradecemos, al final realizar sus comentarios, observaciones y recomendaciones adicionales para mejorar este cuestionario.

PARTE 1

Instrucciones: Del siguiente listado de competencias y/o habilidades, jerarquice en orden de importancia aquellas que son indispensables para su puesto de trabajo. Asigne el número 1 a la más importante y el 17 a la menos demandada en su labor diaria. Asegúrese de poner un número diferente en cada competencia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
Compromiso																		X	
Capacidad de aprender																		X	
Calidad en el trabajo																		X	
Adaptabilidad al cambio																		X	
Trabajo en equipo																		X	
Productividad																		X	
Integridad																		X	
Comunicación																		X	
Liderazgo																		X	
Visión emprendedora																		X	
Pro-actividad (iniciativa)																		X	
Negociación																		X	
Flexibilidad																		X	
Innovación																		X	
Trabajo bajo presión																		X	
Empuje																		X	
Generación de conocimiento																		X	

PARTE 2

Lea cuidadosamente las proposiciones que se presentan antes de responder. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuestas, como se indican a continuación:

5- Totalmente de acuerdo (TDA).

4- De acuerdo (DA).

3- Indiferente. (I)

2- En desacuerdo (ED).

1- Totalmente en desacuerdo (TED).

Seleccione la opción correspondiente considerando el nivel de competencia con el que desempeña sus actividades cotidianas. Analice cada una de ellas y seleccione marcando con una "X", la alternativa de respuesta que considere más apropiada según su apreciación.

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.						X	
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.						X	
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.						X	
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.						X	
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.						X	
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.						X	
7	Actúa de forma congruente con los valores.						X	
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.						X	
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.						X	
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.						X	
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.						X	
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.						X	
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.						X	
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para						X	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
	mejorar el desempeño.							
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.						X	
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.						X	
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.						X	
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.						X	
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.						X	
20	Facilidad para aceptar los cambios.						X	
21	Abierto a nuevas experiencias.						X	
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.						X	
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.						X	
24	Escuchar con atención a las personas.						X	
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.						X	
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.						X	
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.						X	
28	Es una persona con iniciativa.						X	
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.						X	
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.						X	
31	Ver las dificultades como retos.						X	
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.						X	
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.						X	
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.						X	
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.						X	
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.						X	
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.						X	
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.						X	
39	Se relaciona con todo tipo de personas.						X	
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.						X	
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.						X	
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.						X	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)	ES PERTINENTE	NO ES PERTINENTE
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.						X	
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.						X	
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.						X	
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.						X	
47	Es un trabajador incansable.						X	
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.						X	
49	Es promotor de la innovación.						X	
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.						X	

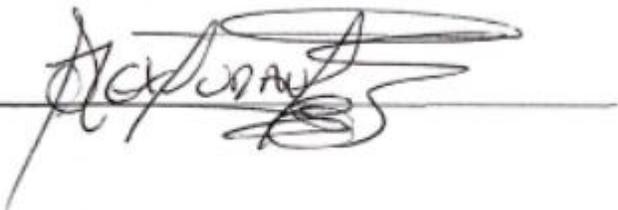
OBSERVACIONES:

NINGUNA

Nombre del Jurado JOSE ALEXANDER DURAN PEREZ

Escolaridad y desempeño profesional: ESPECIALISTA EN EDUCACION, EMPRENDIMIENDO Y ECONOMIA SOLIDARIA, MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, INVESTIGADOR, DIRECTOR DE SEMILLERO SISE, DOCENTE CATEDRA DE LA UFPS.

Firma:



PARTE 2

Lea cuidadosamente las proposiciones que se presentan antes de responder. Cada una de ellas ofrece cinco alternativas de respuestas, como se indican a continuación:

- 5- Totalmente de acuerdo (TDA).
- 4- De acuerdo (DA).
- 3- Indiferente. (I)
- 2- En desacuerdo (ED).
- 1- Totalmente en desacuerdo (TED).

Seleccione la opción correspondiente considerando el nivel de competencia con el que desempeña sus actividades cotidianas. Analice cada una de ellas y seleccione marcando con una "X", la alternativa de respuesta que considere más apropiada según su apreciación.

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.					
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.					
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.					
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.					
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.					
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.					
7	Actúa de forma congruente con los valores.					
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.					
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.					
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.					
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.					
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.					
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.					
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.					
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.					
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el					

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	principio.					
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.					
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.					
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.					
20	Facilidad para aceptar los cambios.					
21	Abierto a nuevas experiencias.					
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.					
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.					
24	Escuchar con atención a las personas.					
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.					
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.					
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.					
28	Es una persona con iniciativa.					
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.					
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.					
31	Ver las dificultades como retos.					
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.					
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.					
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.					
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.					
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.					
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.					

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
39	Se relaciona con todo tipo de personas.					
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.					
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.					
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.					
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.					
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.					
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.					
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.					
47	Es un trabajador incansable.					
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.					
49	Es promotor de la innovación.					
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.					

Encuestado 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso					x												
Capacidad de aprender											x						
Calidad en el trabajo												x					
Adaptabilidad al cambio						x											
Trabajo en equipo									x								
Productividad							x										
Integridad														x			
Comunicación								x									
Liderazgo	x																
Visión emprendedora													x				
Pro-actividad (iniciativa)		x															
Negociación															x		
Flexibilidad																	x
Innovación			x														
Trabajo bajo presión																	x
Empuje				x													
Generación de conocimiento										x							

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	X				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		X			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		X			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	X				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	X				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	X				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	x				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	x				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	x				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	x				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso			x														
Capacidad de aprender						x											
Calidad en el trabajo							x										
Adaptabilidad al cambio				x													
Trabajo en equipo								x									
Productividad											x						
Integridad															x		
Comunicación									x								
Liderazgo		x															
Visión emprendedora	x																
Pro-actividad (iniciativa)																x	
Negociación												x					
Flexibilidad													x				
Innovación					x												
Trabajo bajo presión																	x
Empuje														x			
Generación de conocimiento										x							

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.				x	
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.			x		
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.			x		
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.			x		
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	x				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.				x	
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso											x						
Capacidad de aprender															x		
Calidad en el trabajo													x				
Adaptabilidad al cambio														x			
Trabajo en equipo			x														
Productividad										x							
Integridad	x																
Comunicación												x					
Liderazgo		x															
Visión emprendedora				x													
Pro-actividad (iniciativa)						x											
Negociación								x									
Flexibilidad																x	
Innovación					x												
Trabajo bajo presión																	x
Empuje							x										
Generación de conocimiento										x							

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	x				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.	x				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	x				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	x				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	x				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	x				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	x				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	x				
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso										x							
Capacidad de aprender									x								
Calidad en el trabajo			x														
Adaptabilidad al cambio								x									
Trabajo en equipo												x					
Productividad				x													
Integridad	x																
Comunicación													x				
Liderazgo						x											
Visión emprendedora							x										
Pro-actividad (iniciativa)		x															
Negociación														x			
Flexibilidad															x		
Innovación																	x
Trabajo bajo presión											x						
Empuje					x												
Generación de conocimiento																	x

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		X			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	X				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	X				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	X				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	X				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		X			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	X				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	X				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	X				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	X				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		X			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	X				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	X				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		X			
21	Abierto a nuevas experiencias.		X			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		X			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	X				
24	Escuchar con atención a las personas.	X				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	X				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		X			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.			X		
28	Es una persona con iniciativa.	X				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		X			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	X				
31	Ver las dificultades como retos.		X			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		X			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	X				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	X				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	X				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		X			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		X			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		X			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.			X		
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		X			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		X			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	X				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		X			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		X			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		X			
47	Es un trabajador incansable.		X			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	X				
49	Es promotor de la innovación.	X				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	X				

Encuestado 5

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	X																
Capacidad de aprender							X										
Calidad en el trabajo													X				
Adaptabilidad al cambio												X					
Trabajo en equipo		X															
Productividad														X			
Integridad			X														
Comunicación				X													
Liderazgo															X		
Visión emprendedora								X									
Pro-actividad (iniciativa)											X						
Negociación																X	
Flexibilidad																	X
Innovación										X							
Trabajo bajo presión					X												
Empuje						X											
Generación de conocimiento										X							

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	X				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	X				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		X			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	X				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	X				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	X				
7	Actúa de forma congruente con los valores.		X			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.			X		
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		X			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	X				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.			X		

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.			X		
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.			X		
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		X			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	X				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		X			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		X			
21	Abierto a nuevas experiencias.		X			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		X			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	X				
24	Escuchar con atención a las personas.		X			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		X			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		X			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		X			
28	Es una persona con iniciativa.	X				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		X			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	X				
31	Ver las dificultades como retos.		X			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		X			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		X			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		X			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		X			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		X			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.			X		
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.			X		
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		X			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		X			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		X			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.			X		
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	X				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		X			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		X			
47	Es un trabajador incansable.	X				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		X			
49	Es promotor de la innovación.		X			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		X			

Encuestado 6

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso		X															
Capacidad de aprender			X														
Calidad en el trabajo	X																
Adaptabilidad al cambio															X		
Trabajo en equipo				X													
Productividad										X							
Integridad					X												
Comunicación							X										
Liderazgo						X											
Visión emprendedora												X					
Pro-actividad (iniciativa)														X			
Negociación													X				
Flexibilidad								X									
Innovación									X								
Trabajo bajo presión																X	
Empuje																	X
Generación de conocimiento											X						

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	X				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	X				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	X				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	X				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	X				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	X				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	X				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	X				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	X				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		X			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		X			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		X			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		X			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		X			
21	Abierto a nuevas experiencias.		X			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	X				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	X				
24	Escuchar con atención a las personas.	X				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		X			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		X			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		X			
28	Es una persona con iniciativa.	X				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.	X				
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	X				
31	Ver las dificultades como retos.	X				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	X				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	X				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	X				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	X				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		X			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		X			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		X			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		X			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	X				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		X			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	X				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	X				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		X			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		X			
47	Es un trabajador incansable.		X			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	X				
49	Es promotor de la innovación.	X				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	X				

Encuestado 7

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	X																
Capacidad de aprender							X										
Calidad en el trabajo		X															
Adaptabilidad al cambio								X									
Trabajo en equipo												X					
Productividad			X														
Integridad				X													
Comunicación									X								
Liderazgo					X												
Visión emprendedora										X							
Pro-actividad (iniciativa)											X						
Negociación															X		
Flexibilidad												X					
Innovación													X				
Trabajo bajo presión																	X
Empuje																X	
Generación de conocimiento						X											

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		X			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		X			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	X				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	X				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		X			
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		X			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		X			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	X				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		X			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	X				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.			X		
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.			X		
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		X			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		X			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		X			
21	Abierto a nuevas experiencias.	X				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	X				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	X				
24	Escuchar con atención a las personas.	X				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	X				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	X				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	X				
28	Es una persona con iniciativa.	X				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		X			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		X			
31	Ver las dificultades como retos.		X			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	X				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	X				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	X				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	X				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	X				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.	X				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	X				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	X				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	X				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	X				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	X				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	X				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	X				
47	Es un trabajador incansable.		X			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	X				
49	Es promotor de la innovación.	X				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	X				

Encuestado 8

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso					X												
Capacidad de aprender										X							
Calidad en el trabajo						X											
Adaptabilidad al cambio				X													
Trabajo en equipo	X																
Productividad							X										
Integridad								X									
Comunicación														X			
Liderazgo		X															
Visión emprendedora															X		
Pro-actividad (iniciativa)									X								
Negociación																X	
Flexibilidad													X				
Innovación																	X
Trabajo bajo presión												X					
Empuje			X														
Generación de conocimiento											X						

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	X				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		X			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		X			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		X			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		X			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	X				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.			X		
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		X			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		X			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		X			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		X			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.			X		
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.			X		
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	X				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		X			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.			X		
21	Abierto a nuevas experiencias.			X		
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		X			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		X			
24	Escuchar con atención a las personas.		X			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	X				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		X			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		X			
28	Es una persona con iniciativa.		X			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		X			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	X				
31	Ver las dificultades como retos.		X			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.			X		
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		X			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		X			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	X				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.			X		
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		X			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	X				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		X			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		X			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		X			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	X				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		X			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		X			
47	Es un trabajador incansable.		X			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	X				
49	Es promotor de la innovación.		X			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	X				

Encuestado 9

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso		X															
Capacidad de aprender										X							
Calidad en el trabajo			X														
Adaptabilidad al cambio													X				
Trabajo en equipo														X			
Productividad											X						
Integridad				X													
Comunicación					X												
Liderazgo	X																
Visión emprendedora								X									
Pro-actividad (iniciativa)							X										
Negociación												X					
Flexibilidad													X				
Innovación									X								
Trabajo bajo presión																	X
Empuje																X	
Generación de conocimiento						X											

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	X				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		X			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		X			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	X				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	X				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	X				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		X			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		X			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	X				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		X			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		X			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	X				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	X				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		X			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		X			
21	Abierto a nuevas experiencias.	X				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	X				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		X			
24	Escuchar con atención a las personas.	X				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	X				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		X			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		X			
28	Es una persona con iniciativa.	X				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		X			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	X				
31	Ver las dificultades como retos.		X			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		X			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	X				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	X				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	X				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		X			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		X			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		X			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		X			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	X				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	X				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	X				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	X				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	X				
47	Es un trabajador incansable.	X				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	X				
49	Es promotor de la innovación.	X				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	X				

Encuestado 10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	X																
Capacidad de aprender									X								
Calidad en el trabajo								X									
Adaptabilidad al cambio										X							
Trabajo en equipo							X										
Productividad										X							
Integridad												X					
Comunicación																	
Liderazgo						X											
Visión emprendedora		X															
Pro-actividad (iniciativa)			X														
Negociación															X		
Flexibilidad													X				
Innovación												X					
Trabajo bajo presión																X	
Empuje																	X
Generación de conocimiento				X													

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	X				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	X				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.			X		
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.			X		
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		X			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		X			
7	Actúa de forma congruente con los valores.	X				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	X				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		X			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		X			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		X			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	X				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	X				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		X			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		X			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	X				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	X				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		X			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		X			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		X			
21	Abierto a nuevas experiencias.		X			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		X			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	X				
24	Escuchar con atención a las personas.	X				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	X				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	X				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	X				
28	Es una persona con iniciativa.	X				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		X			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	X				
31	Ver las dificultades como retos.	X				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	X				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	X				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		X			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		X			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		X			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	X				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.	X				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	X				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	X				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		X			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		X			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	X				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	X				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	X				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	X				
47	Es un trabajador incansable.	X				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	X				
49	Es promotor de la innovación.	X				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	X				

Encuestado 11

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso		x															
Capacidad de aprender												x					
Calidad en el trabajo								x									
Adaptabilidad al cambio							x										
Trabajo en equipo						x											
Productividad																	x
Integridad			x														
Comunicación				x													
Liderazgo					x												
Visión emprendedora	x																
Pro-actividad (iniciativa)																	x
Negociación									x								
Flexibilidad															x		
Innovación														x			
Trabajo bajo presión										x							
Empuje											x						
Generación de conocimiento													x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.			x		
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.			x		
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.			x		

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.			x		
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.			x		
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.			x		
20	Facilidad para aceptar los cambios.			x		
21	Abierto a nuevas experiencias.			x		
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.			x		
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	x				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.	x				
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.			x		
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	x				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.			x		
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	x				
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 12

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	x																
Capacidad de aprender													x				
Calidad en el trabajo										x							
Adaptabilidad al cambio									x								
Trabajo en equipo			x														
Productividad		x															
Integridad																x	
Comunicación												x					
Liderazgo				x													
Visión emprendedora					x												
Pro-actividad (iniciativa)						x											
Negociación																	x
Flexibilidad													x				
Innovación								x									
Trabajo bajo presión															x		
Empuje											x						
Generación de conocimiento							x										

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	x				
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.			x		
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	x				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	x				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	x				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	x				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	x				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.			x		
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.			x		
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 13

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso				x													
Capacidad de aprender						x											
Calidad en el trabajo					x												
Adaptabilidad al cambio									x								
Trabajo en equipo													x				
Productividad								x									
Integridad										x							
Comunicación										x							
Liderazgo		x															
Visión emprendedora	x																
Pro-actividad (iniciativa)											x						
Negociación															x		
Flexibilidad												x					
Innovación																	x
Trabajo bajo presión							x										
Empuje			x														
Generación de conocimiento																	x

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	x				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.	x				
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.			x		
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.			x		
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.	x				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.			x		
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.			x		
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	x																
Capacidad de aprender															x		
Calidad en el trabajo														x			
Adaptabilidad al cambio													x				
Trabajo en equipo				x													
Productividad			x														
Integridad											x						
Comunicación									x								
Liderazgo					x												
Visión emprendedora												x					
Pro-actividad (iniciativa)										x							
Negociación								x									
Flexibilidad						x											
Innovación							x										
Trabajo bajo presión																	x
Empuje		x															
Generación de conocimiento																x	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	x				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.			x		
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.			x		
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.			x		
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.	x				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	x				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	x				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.			x		
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	x				
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.			x		
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 15

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Compromiso																		x
Capacidad de aprender													x					
Calidad en el trabajo															x			
Adaptabilidad al cambio														x				
Trabajo en equipo											x							
Productividad							x											
Integridad										x								
Comunicación									x									
Liderazgo																	x	
Visión emprendedora												x						
Pro-actividad (iniciativa)															x			
Negociación						x												
Flexibilidad					x													
Innovación			x															
Trabajo bajo presión				x														
Empuje		x																
Generación de conocimiento	x																	

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	x				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.			x		
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.	x				
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.			x		
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	x				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.	x				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.			x		
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 16

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso					x												
Capacidad de aprender			x														
Calidad en el trabajo				x													
Adaptabilidad al cambio		x															
Trabajo en equipo								x									
Productividad															x		
Integridad											x						
Comunicación																	x
Liderazgo									x								
Visión emprendedora												x					
Pro-actividad (iniciativa)						x											
Negociación														x			
Flexibilidad							x										
Innovación										x							
Trabajo bajo presión													x				
Empuje																	x
Generación de conocimiento								x									

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	x				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.			x		
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	x				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	x				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.			x		
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 17

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	x																
Capacidad de aprender		x															
Calidad en el trabajo				x													
Adaptabilidad al cambio			x														
Trabajo en equipo							x										
Productividad													x				
Integridad					x												
Comunicación									x								
Liderazgo											x						
Visión emprendedora								x									
Pro-actividad (iniciativa)												x					
Negociación																x	
Flexibilidad						x											
Innovación													x				
Trabajo bajo presión																x	
Empuje																	x
Generación de conocimiento															x		

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.			x		
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.			x		
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.			x		
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	x				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	x				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	x				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 18

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso													x				
Capacidad de aprender										x							
Calidad en el trabajo					x												
Adaptabilidad al cambio								x									
Trabajo en equipo												x					
Productividad						x											
Integridad														x			
Comunicación	x																
Liderazgo				x													
Visión emprendedora																x	
Pro-actividad (iniciativa)									x								
Negociación							x										
Flexibilidad																	x
Innovación		x															
Trabajo bajo presión												x					
Empuje																	x
Generación de conocimiento			x														

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.			x		
20	Facilidad para aceptar los cambios.			x		
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	x				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.			x		
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	x				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.			x		
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	x				
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 19

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	x																
Capacidad de aprender					x												
Calidad en el trabajo		x															
Adaptabilidad al cambio											x						
Trabajo en equipo			x														
Productividad				x													
Integridad										x							
Comunicación									x								
Liderazgo						x											
Visión emprendedora							x										
Pro-actividad (iniciativa)																x	
Negociación													x				
Flexibilidad														x			
Innovación															x		
Trabajo bajo presión												x					
Empuje								x									
Generación de conocimiento																	x

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	x				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.			x		
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.			x		
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.			x		
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.			x		
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 20

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso													x				
Capacidad de aprender											x						
Calidad en el trabajo								x									
Adaptabilidad al cambio	x																
Trabajo en equipo				x													
Productividad						x											
Integridad					x												
Comunicación									x								
Liderazgo									x								
Visión emprendedora										x							
Pro-actividad (iniciativa)															x		
Negociación														x			
Flexibilidad															x		
Innovación																x	
Trabajo bajo presión																	x
Empuje												x					
Generación de conocimiento							x										

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.			x		
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.			x		
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	x				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.			x		
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 21

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso	x																
Capacidad de aprender													x				
Calidad en el trabajo			x														
Adaptabilidad al cambio															x		
Trabajo en equipo						x											
Productividad		x															
Integridad												x					
Comunicación								x									
Liderazgo											x						
Visión emprendedora																x	
Pro-actividad (iniciativa)																	x
Negociación				x													
Flexibilidad														x			
Innovación							x										
Trabajo bajo presión					x												
Empuje									x								
Generación de conocimiento										x							

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.			x		
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.			x		
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	x				
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 22

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso												x					
Capacidad de aprender						x											
Calidad en el trabajo									x								
Adaptabilidad al cambio							x										
Trabajo en equipo																	x
Productividad													x				
Integridad																	x
Comunicación																x	
Liderazgo	x																
Visión emprendedora				x													
Pro-actividad (iniciativa)			x												x		
Negociación		x															
Flexibilidad					x												
Innovación								x									
Trabajo bajo presión										x							
Empuje													x				
Generación de conocimiento											x						

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.			x		
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.			x		
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.			x		
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.			x		
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 23

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso			x														
Capacidad de aprender				x													
Calidad en el trabajo						X											
Adaptabilidad al cambio						x											
Trabajo en equipo					x												
Productividad		x															
Integridad											x						
Comunicación									x								
Liderazgo							x										
Visión emprendedora														x			
Pro-actividad (iniciativa)										x							
Negociación											x						
Flexibilidad	x																
Innovación												x					
Trabajo bajo presión															x		
Empuje													x				
Generación de conocimiento																	x

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	x				
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.			x		
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	x				
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.	x				
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.				x	
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.	x				
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 24

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso													x				
Capacidad de aprender										x							
Calidad en el trabajo											x						
Adaptabilidad al cambio								x									
Trabajo en equipo					x												
Productividad			x														
Integridad														x			
Comunicación							x										
Liderazgo									x								
Visión emprendedora				x													
Pro-actividad (iniciativa)															x		
Negociación	x																
Flexibilidad																	x
Innovación		x															
Trabajo bajo presión																	x
Empuje												x					
Generación de conocimiento						x											

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	x				
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.			x		
39	Se relaciona con todo tipo de personas.			x		
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.			x		
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.			x		
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	x				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 25

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso													x				
Capacidad de aprender										x							
Calidad en el trabajo											x						
Adaptabilidad al cambio								x									
Trabajo en equipo					x												
Productividad			x														
Integridad														x			
Comunicación							x										
Liderazgo									x								
Visión emprendedora				x													
Pro-actividad (iniciativa)															x		
Negociación	x																
Flexibilidad																	x
Innovación		x															
Trabajo bajo presión																	x
Empuje												x					
Generación de conocimiento						x											

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	x				
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.			x		
39	Se relaciona con todo tipo de personas.			x		
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.			x		
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.			x		
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	x				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 26

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso								x									
Capacidad de aprender		x															
Calidad en el trabajo					x												
Adaptabilidad al cambio			x														
Trabajo en equipo						x											
Productividad												x					
Integridad									x								
Comunicación														x			
Liderazgo										x							
Visión emprendedora	x																
Pro-actividad (iniciativa)				x													
Negociación											x						
Flexibilidad															x		
Innovación																	x
Trabajo bajo presión																x	
Empuje													x				
Generación de conocimiento								x									

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.			x		
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.			x		
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.	x				
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.			x		
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	x				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.			x		
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.				x	
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.			x		
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.			x		
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.			x		
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 27

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso																x	
Capacidad de aprender		x															
Calidad en el trabajo													x				
Adaptabilidad al cambio											x						
Trabajo en equipo						x											
Productividad										x							
Integridad								x									
Comunicación				x													
Liderazgo														x			
Visión emprendedora		x															
Pro-actividad (iniciativa)																	x
Negociación			x														
Flexibilidad	x																
Innovación					x												
Trabajo bajo presión							x										
Empuje												x					
Generación de conocimiento									x								

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.	x				
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase final.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.		x			
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.		x			
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.		x			
24	Escuchar con atención a las personas.		x			
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	x				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.	x				
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.		x			
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	objetivos principales.					
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.				x	
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrenta.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	x				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	x				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.			x		
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 28

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso		x															
Capacidad de aprender			x														
Calidad en el trabajo	x																
Adaptabilidad al cambio						x											
Trabajo en equipo					x												
Productividad				x													
Integridad								x									
Comunicación							x										
Liderazgo									x								
Visión emprendedora											x						
Pro-actividad (iniciativa)													x				
Negociación															x		
Flexibilidad										x							
Innovación												x					
Trabajo bajo presión																	x
Empuje																x	
Generación de conocimiento														x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.	x				
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.	x				
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.	x				
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.	x				
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase		x			

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	final.					
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.	x				
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.	x				
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.	x				
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.		x			
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.	x				
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.		x			
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.	x				
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.		x			
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.	x				
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	x				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.			x		
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.	x				
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.	x				
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.		x			
47	Es un trabajador incansable.	x				
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.	x				
49	Es promotor de la innovación.	x				
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.	x				

Encuestado 29

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso						x											
Capacidad de aprender			x														
Calidad en el trabajo							x										
Adaptabilidad al cambio		x															
Trabajo en equipo	x										x						
Productividad								x									
Integridad									x								
Comunicación				x													
Liderazgo					x												
Visión emprendedora										x							
Pro-actividad (iniciativa)											x						
Negociación																	x
Flexibilidad																x	
Innovación														x			
Trabajo bajo presión													x				
Empuje												x					
Generación de conocimiento											x						

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.		x			
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.		x			
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.	x				
7	Actúa de forma congruente con los valores.	x				
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.		x			
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	final.					
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.	x				
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.	x				
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.	x				
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.		x			
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.		x			
20	Facilidad para aceptar los cambios.		x			
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.			x		
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.	x				
31	Ver las dificultades como retos.	x				
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.	x				
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.	x				
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.		x			
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.			x		
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.	x				
39	Se relaciona con todo tipo de personas.		x			
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.		x			
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.		x			
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.		x			
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.			x		
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.			x		
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.	x				
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			

Encuestado 30

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Compromiso												x					
Capacidad de aprender								x									
Calidad en el trabajo									x								
Adaptabilidad al cambio																x	
Trabajo en equipo							x										
Productividad										x							
Integridad	x																
Comunicación		x															
Liderazgo													x				
Visión emprendedora				x													
Pro-actividad (iniciativa)						x											
Negociación															x		
Flexibilidad					x												
Innovación																	x
Trabajo bajo presión														x			
Empuje											x						
Generación de conocimiento			x														

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
1	Se comparten metas comunes con el equipo de trabajo.	x				
2	Se colabora con otros para alcanzar las metas.	x				
3	Conoce una diversidad de formas de ayudar a construir relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		x			
4	Se fijan estándares altos de desempeño independientemente de lo que solicitan.		x			
5	Se compromete fuertemente con la visión de la empresa.		x			
6	Es claro y consistente con lo que desea alcanzar.		x			
7	Actúa de forma congruente con los valores.		x			
8	Se puede confiar dado que respetara las confidencias que le hagan.		x			
9	Expone su punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.	x				
10	Disposición para hacer más de lo que corresponde para lograr los objetivos.		x			
11	No se da por vencido aun cuando existan obstáculos para alcanzar la meta.		x			
12	Responsable de ejecutar los planes de acción hasta su fase	x				

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
	final.					
13	Le gusta aprender nuevas habilidades.		x			
14	Se retroalimenta con información acerca de las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.		x			
15	Abierto a nuevas experiencias y formas de hacer las cosas.		x			
16	Desarrolla las actividades de forma impecable desde el principio.		x			
17	Es una persona competente y capaz de ofrecer soluciones.		x			
18	Desarrolla estrategias de mejora continua en el área.	x				
19	Atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para la empresa.	x				
20	Facilidad para aceptar los cambios.	x				
21	Abierto a nuevas experiencias.	x				
22	El mensaje es comprendido al transmitirlo.	x				
23	La comunicación eficientemente en todos los niveles de la organización y fuera de ella.	x				
24	Escuchar con atención a las personas.	x				
25	Propone soluciones para resolver problemas haciendo crecer al equipo.	x				
26	Sabe cómo hacer que las personas se comprometan con la visión de la empresa.		x			
27	Proporciona retroalimentación regular y apoyo requerido.		x			
28	Es una persona con iniciativa.		x			
29	Se enfoca en la creación de nuevos procesos que aumenten la productividad.		x			
30	Aprovecha las oportunidades que el medio brinda.			x		
31	Ver las dificultades como retos.		x			
32	Capaz de cambiar cualquier cosa en su vida con trabajo duro, persistencia y habilidad.		x			
33	Prioriza las tareas atendiendo la importancia y urgencia.		x			
34	Investiga a la otra parte antes de celebrar una negociación.		x			
35	Al negociar tiene claros los principales objetivos a lograr.			x		

		TDA (5)	DA (4)	I (3)	ED (2)	TED (1)
36	Las estrategias de negociación le ayudan a alcanzar los objetivos principales.		x			
37	Capacidad para modificar el comportamiento para obtener mejores resultados.		x			
38	Actúa de diversas maneras de acuerdo con el contexto que enfrente.		x			
39	Se relaciona con todo tipo de personas.	x				
40	Prueba nuevas ideas y métodos para los problemas a enfrentar.	x				
41	Contribuye hacia el logro de nuevas soluciones.	x				
42	Buscar nuevas ideas o proyectos.	x				
43	Mantiene la calma aun ante situaciones de oposición.		x			
44	Presenta resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.		x			
45	Ante situaciones de presión reafirma las prioridades.		x			
46	Mantiene la prestancia después de largas jornadas de trabajo.			x		
47	Es un trabajador incansable.		x			
48	Impulsa a otros en el logro de objetivos.		x			
49	Es promotor de la innovación.		x			
50	Realiza acciones de mejora continua que impactan en los resultados.		x			