

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN LA EVALUACIÓN 360° DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE BAJO EL MODELO DE MARTHA ALLES

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

Mario Oswaldo Nieto Rosado

Chiclayo, 22 de junio de 2018

Información General

1. Facultad y Escuela: Ciencias Empresariales – Administración de empresas
2. Título del Informe de tesis: Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles
3. Autora y firma: Mario Oswaldo Nieto Rosado
4. Asesor y firma: Mg. Ing. Marco Agustín Arbulú Ballesteros
5. Línea de investigación: Emprendimiento e innovación bajo responsabilidad social.
6. Fecha de presentación: Mayo de 2018

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO
EN LA EVALUACIÓN 360° DE LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL GOBIERNO REGIONAL
DE LAMBAYEQUE BAJO EL MODELO DE MARTHA ALLES**

POR

Mario Oswaldo Nieto Rosado

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgr. Rafael Camilo Girón Córdova.

Presidente de Jurado

Mgr. Luis Augusto Angulo Bustíos.

Secretario de Jurado

Mgr. Marco Arbulú Ballesteros.

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

Dedicatoria

Con todo el amor que es posible sentir.

A mis hijos Valentín, Lucía y Benjamín, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y poder construir un futuro mejor para ellos.

Un agradecimiento especial a mi amada esposa, compañera y amiga por ser la fuerza que me impulsó y acompañó en este viaje de superación y ser el artífice de lo que hoy he logrado.

Por creer en mi capacidad y brindarme su comprensión y total amor.

A ellos mi agradecimiento, mi amor y mi reconocimiento.

Agradecimientos

Agradecer primero a Dios por ser mi luz en momentos de profunda oscuridad. Por darme la fuerza cuando lo necesité, Por mostrarme un camino no fácil, pero sí aguijoneado por las dificultades y los retos.

Así como un camino de aprendizaje y experiencias vividas. Por bendecirme cada día y hacer realidad mi más caro anhelo.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que agradezco infinitamente por su apoyo, ánimo y compañía.

Algunos permanecen a mi lado, otros en mi recuerdo y en el corazón.

Este proyecto no hubiese sido posible sin la participación de personas e instituciones que faciliten las cosas para que se llegue a culminar satisfactoriamente a ellos mi profundo agradecimiento y estima personal.

Resumen y palabras clave

El análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la Gerencia de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles se basa en las dos sub variables propuestas por la autora, las competencias Cardinales y las competencias Específicas. Para su elaboración se aplicó un instrumento validado propiamente del modelo que permitió conocer los diferentes resultados basados en las ocho dimensiones, compuesta cada una de cuatro sub dimensiones, que a su vez conforman treinta y cinco indicadores para así lograr identificar en su plenitud el desempeño por competencias de los veinticinco colaboradores. Con los resultados obtenidos se pudo encontrar que el nivel más bajo y crítico es el de Pensamiento estratégico, que de alguna manera adolece el área por el mismo hecho, según los resultados, de ser una entidad pública, obtenido de cada uno de los indicadores. El Enfoque a resultados es la dimensión con mayor valoración y esto responde a que siendo el área un elemento clave, funciona muy bien en ese sentido. Se propone poner énfasis en cada dimensión con el objetivo de fortalecer el área y sobre todo ser un modelo de equipo de trabajo.

Palabras claves: Competencias, Competencias Cardinales, Competencias específicas

Clasificaciones JEL: M12, M14

Abstract and keywords

The competency performance analysis based on the 360 ° evaluation of the Lambayeque Regional Government Administration and Finance Management under the Martha Alles model is based on the two sub variables proposed by the author, Cardinal competencies and Specific competencies. For its elaboration, a validated instrument of the model was used, which allowed to know the different results based on the eight dimensions, composed of each of four sub dimensions, which in turn make up thirty five indicators in order to be able to fully identify the performance by Competencies of the twenty-five collaborators. With the results obtained it was possible to find that the lowest and critical level is that of Strategic Thinking, which in some way suffers the area by the same fact, according to the results, of being a public entity, obtained from each one of the indicators. Focusing on results is the most valued dimension and this responds to the fact that since the area is a key element, it works very well in that sense. It is proposed to emphasize each dimension with the aim of strengthening the area and above all being a model of work team.

Key words: Skills, competencies Cardinales specific competencies

JEL Classifications: M12, M14

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	11
II.	Marco teórico.....	14
2.1.	Antecedentes del problema	14
2.2.	Bases teórico científicas	16
2.3.	Definición de términos básicos	19
III.	Metodología.....	21
3.1.	Tipo y nivel de investigación.....	21
3.2.	Diseño de investigación.....	21
3.3.	Población, muestra y muestreo	21
3.4.	Criterios de selección.....	21
3.5.	Operacionalización de variables.....	22
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
3.7.	Procedimientos	23
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	24
3.9.	Matriz de consistencia	25
3.10.	Consideraciones éticas.....	26
IV.	Resultados y discusión.....	27
V.	Propuesta.....	44
VI.	Conclusiones.....	51
VII.	Recomendaciones.....	53
VIII.	Lista de referencias.....	54
IX.	Anexos.....	56

Índice de tablas

Tabla N° 1	Operacionalización de variables.....	22
Tabla N° 2	Dimensiones según el modelo de Martha Alles	24
Tabla N° 3	Matriz de consistencia	25
Tabla N° 4	Resumen de procesamiento de casos.....	27
Tabla N° 5	Estadísticas de fiabilidad.....	27
Tabla N° 6	Sexo	28
Tabla N° 7	Edad	29
Tabla N° 8	Años de Servicio	30
Tabla N° 9	Enfoque en el cliente.....	31
Tabla N° 10	Trabajo en equipo.....	32
Tabla N° 11	Enfoque a resultados	33
Tabla N° 12	Sentido de Pertinencia	34
Tabla N° 13	Comunicación.....	35
Tabla N° 14	Resolución de problemas.....	36
Tabla N° 15	Organización y administración del equipo.....	37
Tabla N° 16	Pensamiento estratégico	38

Índice de figuras

Figura N° 1.	Sexo	28
Figura N° 2.	Edad.....	29
Figura N° 3.	Años de Servicio	30
Figura N° 4.	Enfoque en el cliente	31
Figura N° 5.	Trabajo en equipo	32
Figura N° 6.	Enfoque a resultados.....	33
Figura N° 7.	Sentido de Pertinencia	34
Figura N° 8.	Comunicación	35
Figura N° 9.	Resolución de problemas	36
Figura N° 10.	Organización y administración del equipo	37
Figura N° 11.	Pensamiento estratégico.....	38

I. Introducción

Dentro de la administración privada y pública siempre ha existido una preocupación por entender el accionar de los colaboradores y el trabajo que desempeñan. De alguna manera en el sector privado, la gestión es mucho más efectiva, no solamente por la presión y exigencia que demanda el tener la supervisión de los responsables superiores del área, sino también porque la característica principal frente a la pública es que el modelo de dirección es diferente, tienen otras instancias y otra estructura organizacional.

Caso contrario en la Administración Pública, se han convivido siempre con persistencia ciertas pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en este, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas afectando la eficiencia y eficacia de los trabajos en el órgano público.

En el sector estatal la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas a comparación de los modelos en el sector privado.

Partiendo de esa premisa, es que se define que los recursos humanos son la base en una estrategia de modernización de una administración pública y que son, la clave para garantizar su buen funcionamiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño debería basarse en la gestión de competencias, con ello se lograría integrar los objetivos de la organización con los de la persona, relacionando la evaluación, tanto con la mejora de la gestión como con la responsabilidad y motivación de los empleados públicos.

El Gobierno regional de Lambayeque es la encargada de elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto del país. Consta

de cuatro áreas importantes, divididas en la Presidencia Regional, Consejo de Coordinación Regional, Consejo Regional y Gerencia General Regional.

La Gerencia de Administración y Finanzas, área encargada del manejo de la gestión y presupuesto, se encuentra dentro de la Gerencia General Regional, cuenta con veinticinco colaboradores distribuidos en varios puestos, cada uno de ellos de alguna manera u otra relacionados de manera funcional en toda el área. En la actualidad, se han empezado a realizar cierto tipo de evaluaciones del desempeño en toda la organización con el objetivo de poder mejorar el nivel de eficiencia en las labores de cada colaborador, a pesar de no tener una cultura impuesta con este tipo de sistemas se está trabajando a través del área de Recursos Humanos para poder lograr la cobertura en todos los colaboradores.

Asimismo, se han encontrado con el tiempo muchas falencias desde el punto de vista de las competencias, los perfiles y las habilidades para el puesto no han sido reforzados y es innegable hoy la utilidad de contar con una evaluación para medir cómo se encuentran los niveles de competencia de los colaboradores del área de Administración y Finanzas. Aún existen muchos trabajadores y directivos que no creen en ella, ya que ven una amenaza y, a veces, una manera de dejar al desnudo una serie de aspectos de su desempeño con los que no están contentos.

Por lo antes expuesto se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles?

El objetivo general fue: Evaluar el nivel de competencias del personal del Gobierno Regional del departamento de Lambayeque basado en la evaluación de 360° bajo el modelo de Martha Alles. Los objetivos específicos fueron: Evaluar el nivel de enfoque en el cliente, evaluar el nivel de trabajo en equipo, evaluar el nivel de enfoque a resultados, evaluar el nivel de sentido de pertinencia, evaluar el nivel comunicación, evaluar el nivel de resolución de problemas, evaluar el nivel de organización y administración del tiempo y evaluar el nivel de pensamiento estratégico.

La presente investigación se justifica por el grado de importancia y efecto del tema en estudio para el beneficio de los resultados y que estos sean mostrados al área de Recursos Humanos y al propio directorio del Gobierno Regional de Lambayeque. Además, servirá como información importante al momento de tomar decisiones sobre los niveles de competencia de los colaboradores y de la misma manera como referencia para posteriores investigaciones que requieran ahondar en el campo de la gestión del talento humano.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Melenguer (s.f.) en su tesis: “Propuesta metodológica para la evaluación del desempeño del personal del Área Jurídica de la Confederación Hidrográfica del Júcar”. Señala que el Ayuntamiento de Manlleu ha implementado un sistema de evaluación del desempeño en el área de RR.HH. mediante la gestión por competencias, para poder integrar los objetivos de la empresa con la de los colaboradores, de este modo la evaluación servirá para mejorar la gestión y motivación de los empleados públicos. Es importante que los empleados públicos tengan un compromiso alto con la administración y darle mayor eficiencia y eficiencia al trabajo para que la empresa se pueda adaptar a las demandas sociales futuras. Por tanto, es importante que todos los trabajadores y los que son parte de esta evaluación se sumen a esta estrategia para que los resultados finales sean las sumas de las aportaciones individuales a favor de la empresa.

De igual manera, para Cornelio, T. (2011) en su investigación sobre Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de industrias citrícolas de Montemorelos, S.A. Se analizó los problemas de la supervisión del personal como la falta de integración al cargo que desempeña, desinterés de alcanzar los objetivos de la organización, bajo rendimiento, falta de capacitación y desmotivación; problemas que si no se subsanan o no se toman cartas en el asunto, estos pueden afectar la productividad de la empresa. Hace mención a la importancia de que los empleados sean evaluados y que los resultados sean enviados a los jefes inmediatos para que puedan dar solución al problema y a la vez que todo el personal debe saber con precisión su desempeño dentro de la empresa. Por último, permitió conocer si los trabajadores realizan su labor de acuerdo a los objetivos de la empresa y los beneficios que se les puede ofrecer para que puedan aumentar su productividad.

Varela, J. (2011) indica que para manejar un empresa adecuadamente es necesario conocer las habilidades y capacidades del personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Asimismo, señala que la empresa Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) oficina central, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para sus trabajadores y que es necesario

implementar un tipo de sistema de evaluación. Igualmente, Varela propone un modelo de evaluación de desempeño de 360° con el fin de atender el bajo desarrollo de competencias de los trabajadores que por ende afecta el desempeño laboral.

Asimismo, Gómez C. y Mendoza (2013) en su investigación sobre un modelo gestión por competencias para la empresa ACMED SAS., señalan que es importante reconocer la importancia de poder realizar una buena selección, capacitación, evaluación del desempeño y el recurso humano necesario para el cumplimiento de las metas organizacionales. También, mencionan que la gestión por competencias es una metodología que permite a determinar las competencias organizacionales, laborales e individuales con el fin de mejorar los procesos administrativos, operativos de las empresas y como resultado lograr la productividad y competitividad, y poder colocar al personal en el puesto correcto. Por último, concluyen en su investigación después de realizar el análisis y descripción de los cargos por competencia en el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S, se propuso realizar un plan de capacitaciones para que puedan potenciar las competencias de los diferentes perfiles del personal administrativo, y las necesidad que requieren su personal para que puedan desarrollar de manera eficiente sus actividades dentro de sus puesto de trabajo.

A la vez, Uceda (2014) en su tesis de investigación: “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí”. La población, objeto del estudio se conformó por Directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos información de la comunidad con un total de 260 informantes. El método utilizado en la investigación será el cualitativo y las técnicas serán las entrevistas y encuestas dirigidas a las personas que laboran en los gobiernos parroquiales de la zona sur de Manabí, así como los instrumentos para la recolección de datos será la información primaria y secundaria. La investigación concluye que se la dado poca importancia al talento humano. Es importante recalcar que se debería dar importancia a las habilidades y conocimiento de los colaboradores para poder lograr los objetivos de la empresa. Por otro lado, No existen herramientas para mejorar el desempeño de los colaboradores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno.

Por último, Guisbert (2014) en su tesis: “La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Concepción”. Esta investigación tuvo como población a los colaboradores del área de administración de la Municipalidad Provincial de Concepción. El estudio es aplicado y las técnicas que se utilizaron fueron la observación, la encuesta y la entrevista. Los resultados indican que hay un nivel deficiente en cuanto al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y un nivel medio – bajo en cuanto a competencias; asimismo los resultados estadísticos, correlación de 0.953424515, indican un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Concepción. Sin embargo, se puede observar que el nivel de competencias básicas en el desempeño laboral de los colaboradores es positiva débil debido a que los colaboradores conocen sus funciones y labores en cierta medida, pero el desempeño laboral es deficiente, es por eso que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.559667523 lo cual indica que hay una relación positiva débil entre los colaboradores y la empresa. Por tanto, teniendo colaboradores con compromiso firme, teniendo eficiencia y eficacia la empresa llegará a tener éxito.

2.2. Bases teórico científicas

2.1.1. Evaluación 180°

Según Alles, M. (2005) es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

2.1.2. Evaluación 360°

Según Alles, M. (2005) es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo el entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

2.1.3. Competencias

Según Spencer y Spencer (1993) Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Alles (2005) menciona por competencia que es la que hace referencia a características de personalidad, originadas por comportamientos que pueden generar un desempeño exitoso en el trabajo, en efecto generado por el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva. (p. 29).

2.1.4. Competencias Cardinales

2.1.4.1. Enfoque en el Cliente

Alles, M. (2002) implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

2.1.4.2. Trabajo en Equipo

Alles, M. (2002) es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

En consecuencia, mencionar trabajo en equipo implica la existencia de un grupo de personas organizadas y coordinadas, donde cada una de ellas tienen determinadas responsabilidades y tareas asignadas, también habrá un líder que será aceptado por todo el equipo, quien tendrá el rol de orientar, guiar o coordinar los esfuerzos del equipo hacia objetivos definidos.

2.1.4.3. Enfoque a Resultados

Alles, M. (2002) es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

2.1.4.4. Sentido de Pertinencia

Alles (2005) sentido de pertinencia implica el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

2.1.5. Competencias Específicas

2.1.5.1. Comunicación

Alles, M. (2002) es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, expresar aspectos positivos. La habilidad del saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

2.1.5.2. Resolución de problemas

Alles, M. (2002) es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del clima.

2.1.5.3. Organización y administración del tiempo

Alles, M. (2002) es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

2.1.5.4. Pensamiento estratégico

Alles, M. (2002) es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

2.3. Definición de términos básicos

- Evaluación 360°.- Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.
- Gestión por Competencias.- Es un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

- Competencias Cardinales.- Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.
- Competencias Específicas.- Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque: El enfoque del presente documento de investigación es cuantitativo, pues se utilizarían las estadísticas para describir la variable de estudio.
- Tipo: Aplicada pues se pretende abordar la teoría y probar si ésta se cumple en la institución del estudio.
- Nivel: descriptivo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como "estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis".

3.2. Diseño de investigación

- La presente investigación es no experimental, ya que se estudió una situación ya existente; es decir, a los colaboradores en su estado natural y sin ser influenciados de alguna manera para las posibles respuestas. Al respecto señala Kerlinger (1985) "una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables".
- Así mismo la investigación es de tipo transversal considerando que se hará en un solo instante de tiempo.
- El estudio es prospectivo dado que se utilizarán fuentes primarias para la recolección de datos a analizar.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población para esta investigación estuvo conformada por los veinticinco colaboradores del área de Administración y Finanzas del gobierno regional de Lambayeque. No habrá cálculo de la muestra ni muestreo, dado que la población puede medirse.

3.4. Criterios de selección

No habrá criterios de selección como tal, pues no se abordará una muestra, si no la población en su totalidad. La población de estudio estará conformada por el 100% de los colaboradores del área de Administración y Finanzas.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Sub Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Gestión por Competencias	Competencias Cardinales	Enfoque en el cliente	Relación a largo plazo	Encuestas	Cuestionario
			Satisfacción del cliente		
			Valor agregado a los clientes		
			Necesidades del cliente		
			Confiabilidad		
		Trabajo en equipo	Iniciativa		
			Liderazgo		
			Transmite experiencias		
			Integración		
		Enfoque a resultados	Sentido pertinencia		
			Nivel de desempeño		
			Compromiso		
		Sentido de Pertinencia	Adaptabilidad a nuevos procesos		
			Asertividad		
			Creativo		
			Innovación		
	Fortalecimiento de la capacidad				
	Competencias específicas para niveles intermedios	Comunicación	Comunicación efectiva		
			Escucha activa		
			Observa a sus trabajadores		
			Se comunica de manera escrita con claridad		
			Empatía		
			Confiabilidad		
		Resolución de problemas	Búsqueda de información		
			Identifica el problema		
			Flexibilidad al cambio		
			Toma de decisiones		
			Control de emociones		
		Organización y administración del tiempo	Organiza el trabajo		
			Manejo del tiempos		
Optimización de recursos					
Pensamiento estratégico	Compresión de decisiones				
	Consecución de objetivos				
	visión estratégica				
	Comportamiento estratégico				

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación se llevó a cabo mediante el método propuesto por Martha Alles sobre la gestión por competencias. Según el modelo, las competencias se basan en dos dimensiones: las competencias cardinales y las competencias específicas para niveles intermedios; que a su vez cuenta con cuatro sub dimensiones para cada dimensión con sus respectivos indicadores. Además, utilizó un cuestionario ya validado con una escala de medición del 1 al 5 donde: 1 (deficiente) 2 (regular), 3 (bueno), 4 (muy bueno) y 5 (excelente).

3.7. Procedimientos

Para lograr desarrollar la evaluación de 360°, se debió tener en cuenta las siguientes etapas:

- Preparación: En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las Competencias Laborales clave por rol o por tipo de puesto.
- Sensibilización: El objetivo del proceso de sensibilización es que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. En este proceso se “vende la idea” y da todos los argumentos lógicos necesarios para que la “compren”.
- Proceso de evaluación: Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva.
- Recolección de datos: Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas.
- El reporte: es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.
- Retroalimentación: La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

- Planes de desarrollo: Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados se deberán de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas.

Además, se usaron:

- Fuentes primarias: obtenidas del propio diagnóstico a través de la observación hecha en un periodo de dos meses en la fase de elaboración del informe de tesis.
- Fuentes secundarias: se recolectó información de libros, tesis, revistas, blogs y páginas web para fortalecer las fuentes primarias.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

El instrumento que se utilizaron consta de 35 ítems divididos en ocho bloques de Competencias a medir (Comunicación, Trabajo en equipo, Enfoque a resultados, Sentido de pertinencia, Comunicación, Resolución de problemas, Organización y Administración del tiempo y Pensamiento estratégico). Estas son medidas a través de una escala de cinco indicadores donde:

Tabla 2

Dimensiones según el modelo de Martha Alles

Dimensiones	Ítems
Enfoque en el cliente	1 al 5
Trabajo en equipo	6 al 9
Enfoque a resultados	10 al 12
Sentido de pertinencia	13 al 17
Comunicación	18 al 23
Resolución de problemas	24 al 28
Organización y administración del tiempo	29 al 31
Pensamiento estratégico	32 al 35

Fuente: Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*

3.9. Matriz de consistencia

Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles

Tabla 3
Matriz de consistencia

PROBLEMA CENTRAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	MARCO TEÓRICO GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
El nivel de competencias del personal del Gobierno Regional del departamento de Lambayeque basado en la evaluación de 360° bajo el modelo de Martha Alles.	Evaluar el nivel de competencias del personal del Gobierno Regional del departamento de Lambayeque basado en la evaluación de 360° bajo el modelo de Martha Alles.	¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles?	Alles (2005) Spencer (1993)	Gestión por competencias	La investigación es de enfoque cuantitativo y con un alcance descriptivo. Fuentes Primaria: - Se realizó una encuesta a los 25 colaboradores del área de administración y finanzas del banco gobierno regional de Lambayeque. Los resultados permitirán evaluar el nivel del personal del Gobierno Regional del departamento de Lambayeque basado en la evaluación de 360° bajo el modelo de Martha Alles.

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

Los datos de los participantes estarán protegidos por el consentimiento informado que se les mostrará a los participantes del estudio. Se declara que no existe conflicto de intereses el presente estudio.

IV. Resultados y discusión

Resultados

Para que los resultados tengan la fiabilidad respectiva, se aplicó el Alpha de Cronbach con el objetivo de reafirmar que se están midiendo un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Tabla 4
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	25	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	35

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, se ha utilizado el modelo adaptado de Martha Alles que básicamente usa las dimensiones que se ajustan a esta problemática, obteniendo así como resultado del análisis de confiabilidad del 0,852, resultado óptimo para obtener la confiabilidad de los resultados.

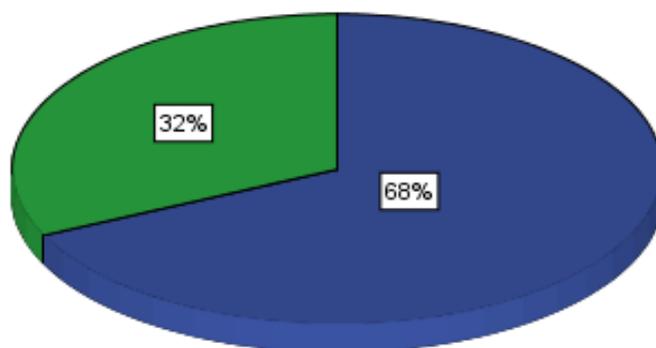
Tabla 6

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	M	17	68,0	68,0	68,0
	F	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

■ M
■ F

*Figura 1. Sexo**Fuente: Elaboración propia.*

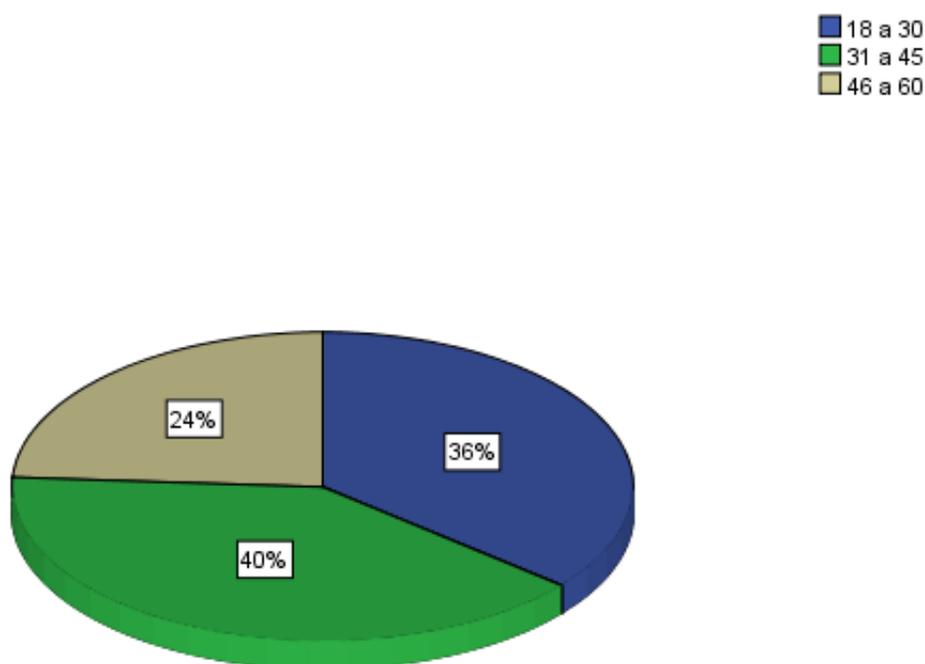
En el siguiente resultado se puede observar que en el área predomina en un 68% la población masculina de trabajo frente a la femenina. Por otro lado, el 32% femenino restante se divide en su mayoría en personal de apoyo como secretaria y asistentes.

Tabla 7

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 30	9	36,0	36,0	36,0
	31 a 45	10	40,0	40,0	76,0
	46 a 60	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 2. Edad*

Fuente: Elaboración propia

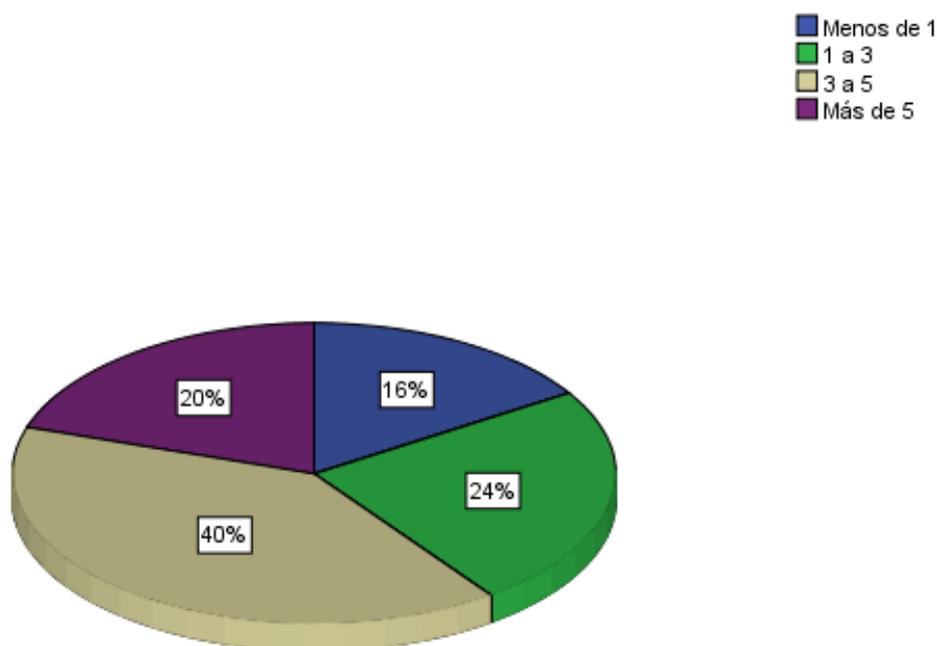
Respecto a las edades, se puede encontrar que el mayor grupo tiene entre 31 a 45 años de edad. Este representa el 40% de la población encuestada y que en comparación con las otras es una edad media predominante. Por otro lado, el 36% tiene entre 18 a 30 años, gente joven que lograron hacerse de un puesto técnico y administrativo y que también se encuentran en asistentes. Sólo el 24% supera los 46 años de edad.

Tabla 8

Años de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1	4	16,0	16,0	16,0
	1 a 3	6	24,0	24,0	40,0
	3 a 5	10	40,0	40,0	80,0
	Más de 5	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 3. Años de Servicio*

El 40% de la población total del área de Administración y Finanzas tiene entre tres a cinco años de antigüedad en el cargo. Este dato muestra que a pesar de que en el Gobierno Regional los cargos en algunos casos se muevan dentro de la política o gobierno de turno, casi la mitad siguen estas transiciones de un periodo a otro. Un 24% y un 20% tienen como tiempo en el cargo entre más de 5 años y entre 1 a 3 años respectivamente.

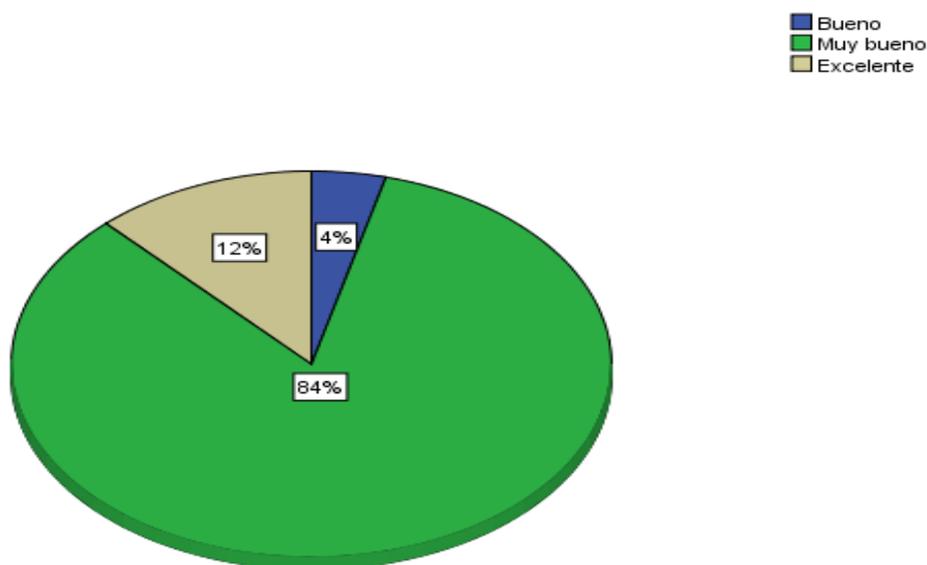
Tabla 9

Enfoque en el cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	1	4,0	4,0	4,0
	Muy bueno	21	84,0	84,0	88,0
	Excelente	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

*Figura 4. Enfoque en el cliente*

Fuente: Elaboración propia

Parte importante de cualquier organización hoy en día es el enfoque al cliente. Una de las metas principales del sistema de calidad es cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores. El sistema de calidad maximiza esta relación y considera prioritario el enfoque al cliente. La empresa debe dedicar una buena inversión para lograr la relación entre ambos. Por ese motivo, se ve que el 84% de los colaboradores considera muy buena esta relación, orientándose quizá por el tiempo de servicio y la experiencia que tiene el

grupo; por otro lado, un 12% considera excelente del total de los colaboradores y sólo un 4% la toma como buena.

Tabla 10

Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	4	16,0	16,0	16,0
	Muy bueno	16	64,0	64,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

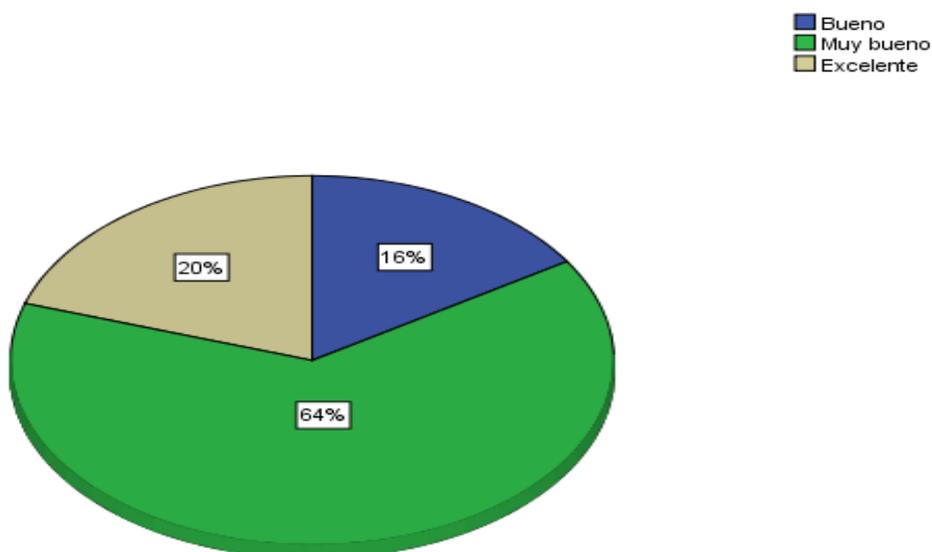


Figura 5. Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Los organismos públicos han tenido, durante muchos años, equipos de profesionales, con formación especial en diferentes disciplinas, desarrollando trabajos que eran demandados por la sociedad o por los gobiernos de turno para llevar adelante diversas políticas públicas. Estas actividades se desarrollaron, muchas veces, con fuertes limitaciones, en cuanto a los medios y a los instrumentos necesarios, para alcanzar sus metas, debiéndose muchas veces por la misma estructura pública de la organización. No muy alejado a esa idea, un 16% considera que el trabajo en equipo

es bueno frente a un 64% que cree que es muy bueno. Este porcentaje menor sugiere que las relaciones de los colaboradores se basan en su mayoría en el trabajo en equipo y, sólo pocas personas lo valoran como tal.

Tabla 11

Enfoque a resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	20	80,0	80,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

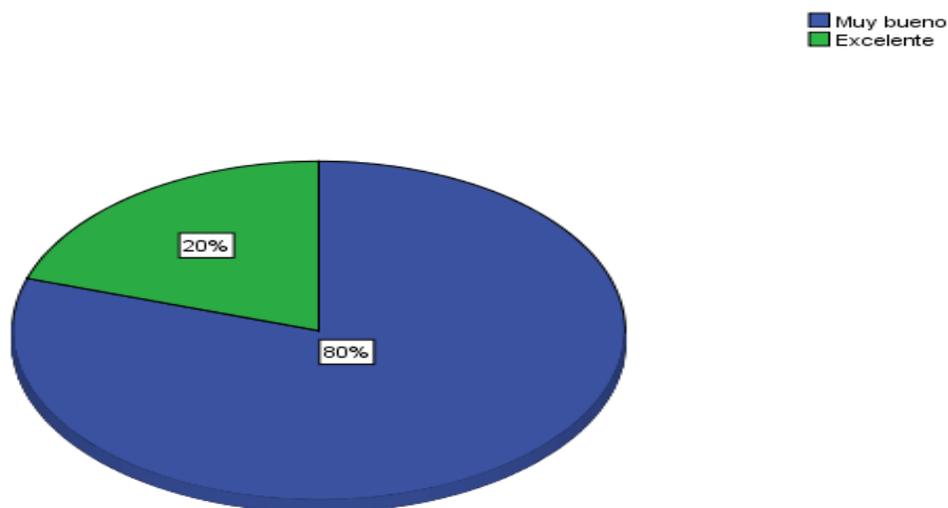


Figura 6. Enfoque a resultados

Fuente: Elaboración propia

La mejora de la gestión implica crear las capacidades para mejorar la calidad y la eficacia en la entrega de servicios públicos; para enfrentar de mejor manera demandas y tensiones cada vez más complejas y apremiantes, así como para rendir cuentas claras a la ciudadanía sobre la administración de los recursos públicos y la efectividad de las acciones. Dentro de las opiniones de los colaboradores, se encuentra que un 80% los enfoque a los objetivos finales son buenos; y un

20% excelente. Al realizar el diagnóstico se pudo entender que los planes operativos establecidos se cumplen casi en su gran mayoría en el área de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Tabla 12

Sentido de Pertinencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	7	28,0	28,0	28,0
	Muy bueno	14	56,0	56,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

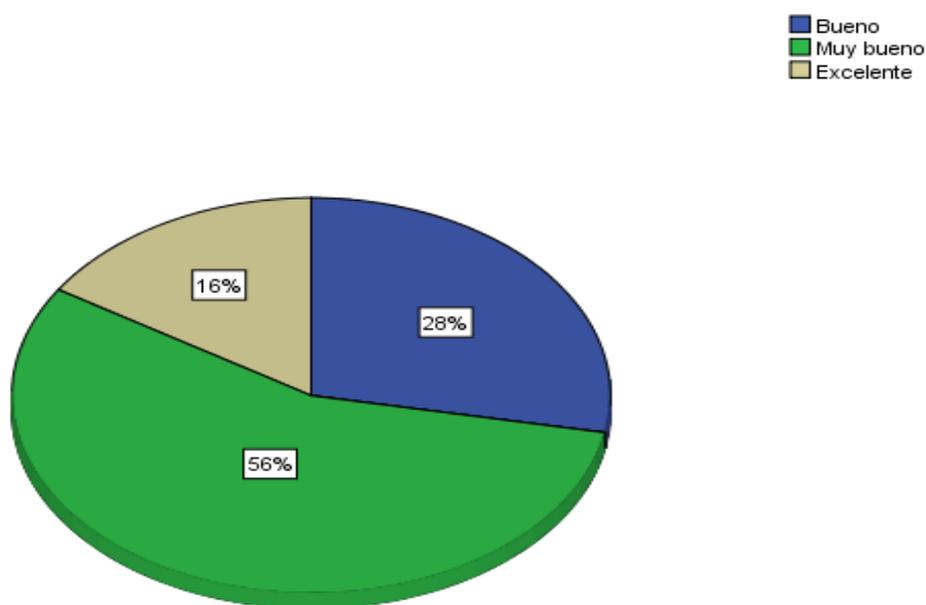


Figura 7. Sentido de Pertinencia

Fuente: Elaboración propia

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa. Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso – en el sentido tradicional de la expresión – de su gente. Y se trata del conocido “sentido de pertinencia”.

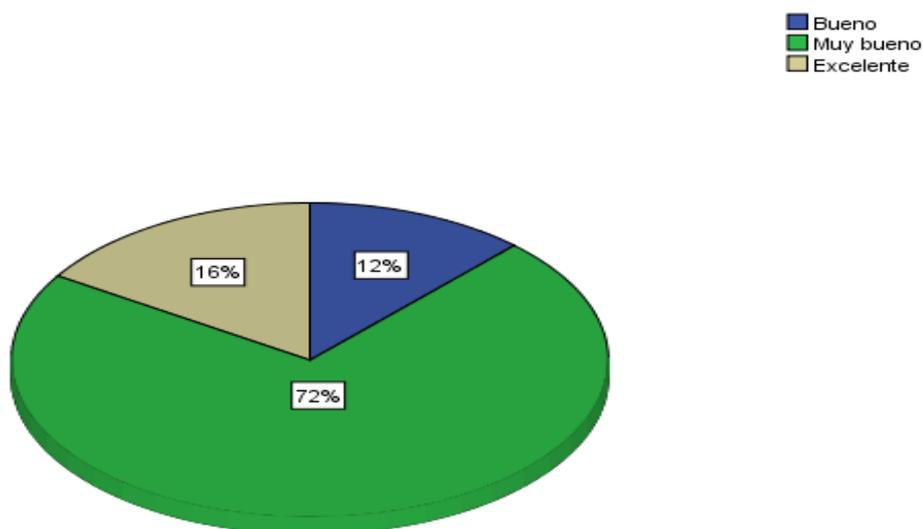
El sentido de pertinencia abarca elementos como la asertividad, creatividad e innovación, entre otros que inicialmente fueron elementos diferenciales de una organización a otra. Pero ahora, los cambios han hecho que las personas sean cada vez más complejas, por esa razón los colaboradores entregan una puntuación media con el 28% frente al 56% de muy bueno. La máxima escala sólo es alcanzada por el 16% de los encuestados.

Tabla 13

Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	3	12,0	12,0	12,0
	Muy bueno	18	72,0	72,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 8. Comunicación*

Fuente: Elaboración propia

La comunicación es la interacción entre las personas ya que puede ser simétrica (como personas iguales) o complementaria (como personas desiguales), esto es muy importante ya que de

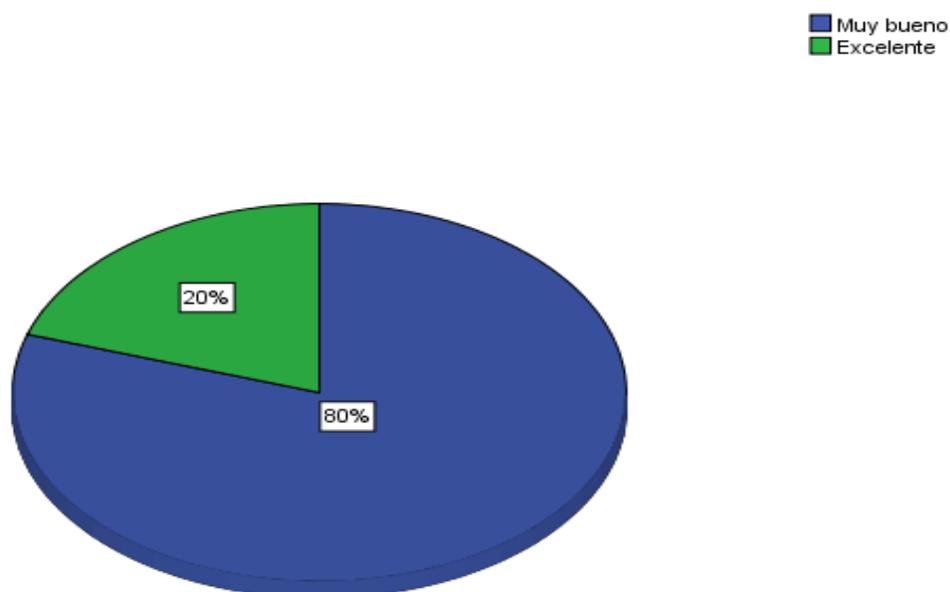
ello depende la reacción de una persona frente a la otra. Integralmente un mensaje no sólo trasmite información sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones. Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación. En la organización y especial en el área se aprecia que el 72% considera que es muy buena la comunicación, mientras que un 12% lo considera buena y un 16% excelente.

Tabla 14

Resolución de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	20	80,0	80,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 9. Resolución de problemas*

Fuente: Elaboración propia

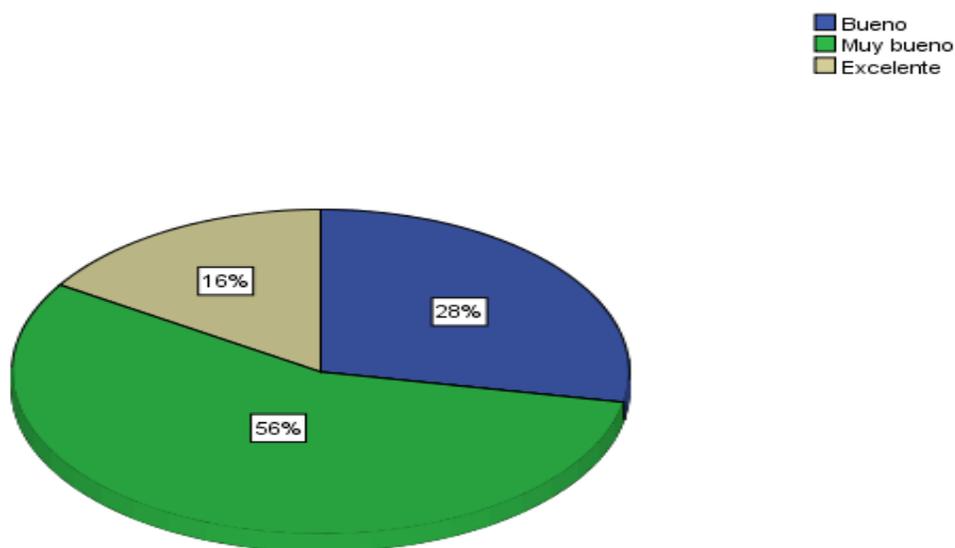
En las organizaciones siempre surgen problemas algunos cotidianos otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o que decisión tomar, para los administradores es un de las mayores responsabilidades, para facilitar esta tarea se pueden recurrir a procesos, modelos, y herramientas que ayudaran a no equivocarse en la mejor solución al problema o la situación presentada. Más aún en la organización pública, a razón de esto se ve que los resultados son en un 80% muy bueno y un 20% excelente.

Tabla 15

Organización y administración del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	7	28,0	28,0	28,0
	Muy bueno	14	56,0	56,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 10. Organización y administración del equipo*

Fuente: Elaboración propia

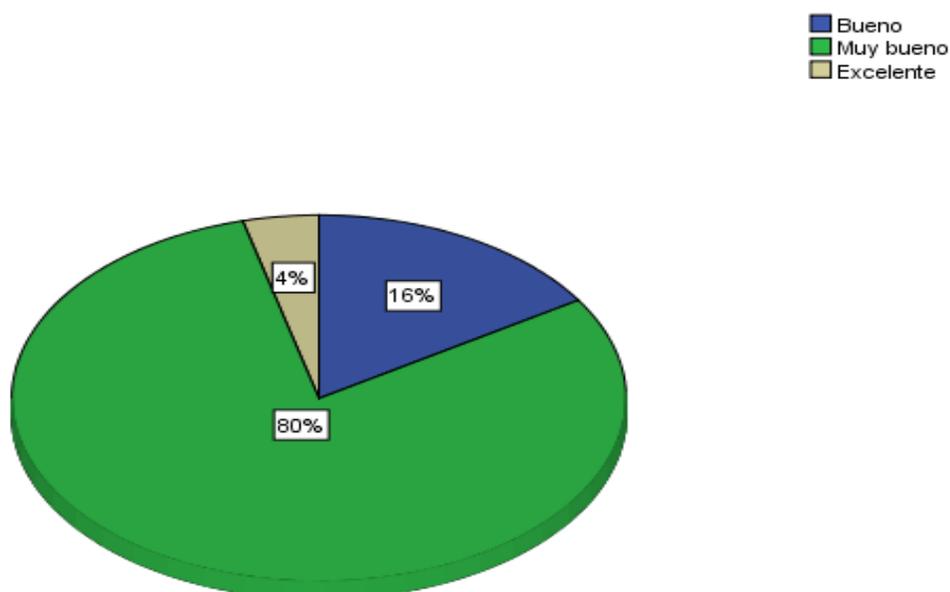
En una empresa, todos los empleados, desde altos directivos hasta trabajadores de cualquier área, deben saber cuáles son los objetivos, metas y valores de la empresa, y conocer los métodos y procesos que se han de llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos. Se trata de conocer el lugar que cada uno de ellos ocupa en la empresa, pero también de identificarse con los valores de la marca. Hay que entender que ellos ocupan con sus resultados un 28% bueno, esta percepción clarifica que los integrantes del equipo conocen los rumbos de la organización; un 56% muy bueno y un 16% excelente.

Tabla 16

Pensamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	4	16,0	16,0	16,0
	Muy bueno	20	80,0	80,0	96,0
	Excelente	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 11. Pensamiento estratégico*

Fuente: Elaboración propia

El Pensamiento Estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Es un conjunto de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades. Un 80% considera muy bueno esto, un 16% bueno y sólo un 4% excelente.

Discusión

Enfoque al cliente

Parte importante de cualquier organización hoy en día es el enfoque al cliente. Una de las metas principales del sistema de calidad es cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores. El sistema de calidad maximiza ésta relación y considera prioritario el enfoque al cliente. La empresa debe dedicar una buena inversión para lograr la relación entre ambos. Por ese motivo, se ve que el 84% de los colaboradores considera muy buena esta relación, orientándose quizá por el tiempo de servicio y la experiencia que tiene el grupo; por otro lado, un 12% considera excelente del total de los colaboradores y sólo un 4% la toma como buena.

Así como refiere Mariño. H. (1993), el sistema de calidad maximiza ésta relación y considera prioritario el enfoque al cliente, la empresa debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida esta meta, la necesidades de los clientes deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concienciación de su importancia y debe planificarse el modo de hacerlo.

Trabajo en equipo

Los organismos públicos han tenido, durante muchos años, equipos de profesionales, con formación especial en diferentes disciplinas, desarrollando trabajos que eran demandados por la sociedad o por los gobiernos de turno para llevar adelante diversas políticas públicas. Estas actividades se desarrollaron, muchas veces, con fuertes limitaciones, en cuanto a los medios y a los instrumentos necesarios, para alcanzar sus metas, debiéndose muchas veces por la misma estructura pública de la organización. No muy alejado a esa idea, un 16% considera que el trabajo en equipo es bueno frente a un 64% que cree que es muy bueno. Este porcentaje menor sugiere que las relaciones de los colaboradores se basan en su mayoría en el trabajo en equipo y, sólo pocas personas lo valoran como tal.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. No importa el giro ni el tamaño de la organización, se puede implementar esta estrategia exitosamente. (Juran & Gryna, 2009),

Enfoque a resultados

La mejora de la gestión implica crear las capacidades para mejorar la calidad y la eficacia en la entrega de servicios públicos; para enfrentar de mejor manera demandas y tensiones cada vez más complejas y apremiantes, así como para rendir cuentas claras a la ciudadanía sobre la administración de los recursos públicos y la efectividad de las acciones. Dentro de las opiniones de los colaboradores, se encuentra que un 80% los enfoque a los objetivos finales son buenos; y un 20% excelente. Al realizar el diagnóstico se pudo entender que los planes operativos establecidos se cumplen casi en su gran mayoría en el área de la Gerencia de Administración y Finanzas. Tal y como refiere Tschohl (2001), para que las organizaciones operen de manera eficaz tienen que identificar y gestionar numerosos procesos que interactúan y se relacionan entre sí. Por lo general el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Será importante identificar cuáles son los procesos principales y los procesos soportes que se

interrelacionan para impactar al servicio al cliente; además este enfoque va presentar que la medición será parte importante para lograr los objetivos planteados; una vez identificadas las expectativas y necesidades de las partes interesadas, la organización tendrá el reto de definir las metas e indicadores a lograr por proceso.

Sentido de pertinencia

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa. Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso – en el sentido tradicional de la expresión – de su gente. Y se trata del conocido “sentido de pertenencia”.

El sentido de pertenencia abarca elementos como la asertividad, creatividad e innovación, entre otros que inicialmente fueron elementos diferenciales de una organización a otra. Pero ahora, los cambios han hecho que las personas sean cada vez más complejas, por esa razón los colaboradores entregan una puntuación media con el 28% frente al 56% de muy bueno. La máxima escala sólo es alcanzada por el 16% de los encuestados. Por ese contexto, Robinson (1998), indica que la creatividad durante el trabajo en equipo adquiere una dimensión especial teniendo en cuenta que las capacidades individuales pasan a integrarse en una estructura más compleja. En dicho contexto algunas variables como el número de participantes, los roles adoptados, sus estilos de comunicación, etc. pueden condicionar claramente los resultados que se obtengan.

La comunicación

La comunicación es la interacción entre las personas ya que puede ser simétrica (como personas iguales) o complementaria (como personas desiguales), esto es muy importante ya que de ello depende la reacción de una persona frente a la otra. Integralmente un mensaje no sólo trasmite información sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones. Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se

conoce como meta comunicación. En la organización y especial en el área se aprecia que el 72% considera que es muy buena la comunicación, mientras que un 12% lo considera buena y un 16% excelente; por todos estos motivos, “la comunicación interna y externa será otro factor crítico a considerar para asegurar que los clientes y partes interesadas están satisfechas, dicha comunicación puede ser a través de varios métodos como son la aplicación de encuestas de satisfacción, la revisión de contratos, visitas de clientes, visitas a proveedores, comunicación de indicadores relacionados con devoluciones de producto, quejas, entre otros. La organización debe contestar diferentes preguntas en relación al cliente o partes interesadas con el propósito de mantener la efectividad de la comunicación”. (Sewell, 2006).

Resolución de problemas

En las organizaciones siempre surgen problemas algunos cotidianos otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o que decisión tomar, para los administradores es un de las mayores responsabilidades, para facilitar esta tarea se pueden recurrir a procesos, modelos, y herramientas que ayudaran a no equivocarse en la mejor solución al problema o la situación presentada. Más aún en la organización pública, a razón de esto se ve que los resultados son en un 80% muy bueno y un 20% excelente. Por eso, Gutiérrez (2009) refiere que la capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa. Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva, ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un plazo más amplio. Los pasos a seguir para solucionar problemas son: definir el problema, buscar alternativas de solución, valorar las consecuencias positivas y negativas de cada alternativa, elegir la más conveniente e implantar.

Organización y administración del tiempo

En una empresa, todos los empleados, desde altos directivos hasta trabajadores de cualquier área, deben saber cuáles son los objetivos, metas y valores de la empresa, y conocer los métodos y procesos que se han de llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos. Se trata de conocer el lugar

que cada uno de ellos ocupa en la empresa, pero también de identificarse con los valores de la marca. Hay que entender que ellos ocupan con sus resultados un 28% bueno, esta percepción clarifica que los integrantes del equipo conocen los rumbos de la organización; un 56% muy bueno y un 16% excelente. Por esa razón, Juran & Gryna (2009) afirman que “muchas personas operan bajo la errónea creencia de que tendrían tiempo para todo, si solo pudieran organizar sus horas más eficientemente. El resultado es a menudo un intento por realizar sus tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Por supuesto, esto raramente funciona y como estrategia para usar el tiempo es muy pobre”.

Pensamiento estratégico

El Pensamiento Estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. Es un conjunto de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades. Un 80% considera muy bueno esto, un 16% bueno y sólo un 4% excelente. Así lo confirma Gómez (2011) “la implementación de la estrategia básicamente se traduce en desagregarla en procesos más operativos que permitan la ejecución y desarrollo de la misma, este momento se traduce como la planeación estratégica formulada en planes a largo plazo y planes tácticos. Tradicionalmente las estructuras jerárquicas de la organización se ajustan a estos momentos estratégicos quedando en la alta gerencia (AG) la preocupación por la formulación y dejando a los equipos directivos intermedios y así sucesivamente en las jerarquías la planeación a largo plazo, los planes tácticos y los operativos”.

V. Propuesta

Competencias Cardinales

Enfoque en el cliente

- Establecer políticas específicas de atención al cliente.
- Asegurarse de que los objetivos de mejora de la institución coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes. La institución debe mejorar constantemente los servicios ofrecidos.
- Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente, junto a la disponibilidad del tiempo del personal.
- Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes. En el momento de diseñar los procesos es necesario conocer previamente lo que el cliente espera del mismo y de la propia empresa.
- No crear sobrecargos de trabajos al personal, ello desmejora la calidad de atención entregada al cliente.
- Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal del área así como del Gobierno Regional. Todas las personas deben identificar como afecta su trabajo a la percepción que el cliente tiene de ellos.
- La institución a través de sus diversas áreas debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para poder planificar las mejoras en los servicios.
- Realizar una programación de cambios y mejoras de la atención al cliente.

- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes. El área así como la institución debe reducir la variabilidad en la relación con el cliente, desde la atención comercial como primer contacto hasta el segundo contacto si fuera el caso.

Además, se podría lograr la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015. Se podría:

- Alcanzar la capacidad para proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Aporta un mayor énfasis en el compromiso de liderazgo.
- Ayuda a tratar los riesgos y las oportunidades de una manera más estructurada.
- Fomenta el uso de un lenguaje simplificado y una estructura común, particularmente útiles para las organizaciones que poseen múltiples sistemas de gestión, tales como los del medio ambiente, salud y seguridad, o la continuidad del negocio.
- Permite desarrollar el conocimiento de las organizaciones.

Es cierto que para instituciones públicas esto no es nada común, pero ya debería hora de que se implementen este tipo de acciones.

Trabajo en equipo

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Actúa como manager y líder a la vez

El líder debe mostrar su perfil humano para ser aceptado pero debe mantener, paralelamente, cierta distancia con el grupo para saber cuáles son sus necesidades. Además,

debe saber llevar las relaciones con claridad. A su vez, un manager debe saber conducir las necesidades del equipo para cumplir los objetivos de la organización. Para cumplir ambos roles, es importante que los directivos del área de la Gerencia de Administración y Finanzas tengan preparación y capacitación sobre esto.

- Fija objetivos

Los empleados deben conocer siempre los objetivos a corto y largo plazo de la institución para que se sientan motivados a cumplirlos, esto se dará de igual manera para el área.

- Se podrá manejar de mejor manera al equipo y controlar su trabajo. Por eso, se debe delegar tareas. Prestar mucha atención a las habilidades y capacidad de cada colaborador para darle a cada uno tareas que puedan cumplir con eficacia. Esto ya se desarrolla implícitamente en el área de Administración y Finanzas a través del MOF (Manual de Organización y Funciones) pero no logra el impacto buscado.

- Brinda herramientas

Para que los empleados se sientan cómodos y puedan cumplir su función, se deberá darles las herramientas necesarias para hacerlo.

Enfoque a resultados

- Organizar al área de Administración y Finanzas de manera que aprenda y mejore continuamente.
- Planificar las actividades para lograr la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Estimular y premiar las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia del área y de la institución.

- Brindar apoyo para mejorar la calidad la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
- Actuar con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Buscar ser el referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejora continua de la eficiencia.
- Fijar parámetros a alcanzar con el objetivo de lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.
- Reconocer y recompensar el valor de los resultados tanto grupales como individuales del equipo de Administración y Finanzas.

Sentido pertinencia

- Motivar y brindar implementos necesarios para realizar las labores diarias son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores.
- Ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en la institución o en el área se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada colaborador así como también sobre actividades externas y cursos libres.
- Mejorar el ambiente laboral buscando filiación de tipo familiar son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertinencia en una organización.
- Desarrollar la cultura de “gerencia participativa”, donde se promueva que al empleado se le escuche y considere no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

- Mostrar posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, pues si existe la oportunidad de proyección y avance, la persona va a ser muy agradecida con la institución y el área respectivamente; además de ser más productiva.

Competencias específicas

Comunicación

- Lo primero en hacer es identificar las existen barreras de comunicación y sobre todo reconocer su existencia.
- Crear una cultura comunicativa en la empresa e informar a los trabajadores de su existencia a través de charlas periódicas o reuniones.
- Para que haya una buena comunicación a nivel interno en la empresa, hay que haber un buen clima laboral (y viceversa), por lo que el área debe trabajar en lo máximo posible en tener un buen clima dentro de la institución así como en mejorar las relaciones entre trabajadores.
- Dentro de esta cultura comunicativa hay que tener en cuenta que todos los empleados deben ser tratados por igual, teniendo en cuenta también las características personales de cada cual pero sin crear discriminaciones ni diferenciaciones, valorar las sugerencias de los trabajadores e incluso premiar públicamente a los que realizan críticas para hacer ver que todo cuenta en la comunicación.
- Usar periódicos murales de anuncios, debe estar bien ubicado para que sea accesible a todos los trabajadores. Existe la posibilidad de uso de intranet, boletines de empresa, buzones de sugerencias, etc., que se pueden utilizar para comunicarse e informar a los empleados.
- Crear un círculo de calidad en que en grupos se discute el funcionamiento del área así como proponer soluciones a los problemas que existen o podrían surgir de manera inmediata.

- Hacer reuniones frecuentes con los colaboradores para ver que las cosas van bien, al menos reuniones mensuales pero preferiblemente una reunión de seguimiento a la semana.
- Es recomendable hacer una medición anual de las variables de la comunicación para ir de cara a una mejora continua en el área y también en los procesos de comunicación.

Resolución de problemas

- Desarrollar la cultura del dialogo en el área. Es importante no apartar la conversación del tema en cuestión, mantenerse concentrado en un resultado positivo y ser consciente de la meta común. La etapa más complicada puede ser la negociación, en la que además de dialogar se "regatea". El diálogo y la negociación producen transacciones genuinas y productivas para ambas partes.
- Es crucial determinar si el conflicto se da por intereses o necesidades. Los primeros son más transitorios y superficiales, muy por el contrario, las necesidades son más básicas y difíciles de negociar: identidad, seguridad y respeto, por ejemplo.
- Fomentar la cultura de “la reciprocidad”. Ésta es la base de la cooperación y la colaboración. El intercambio y la adaptación interna permiten que dos individuos sean capaces de identificarse con los estados interiores del otro.

Organización y administración del tiempo

- Fomentar al área con el trabajo de “tareas claves”, estas deben ser realizadas para enfocar las cuestiones más importantes. La idea básica de la propuesta es identificar las cosas importantes y acabar haciéndolas.
- Reafirmar el compromiso con cada uno de los colaboradores para lograr mejorar la eficiencia de las actividades que se realizan en el área.

- Antes de iniciar las tareas, plantear las metas del día o de la semana a lograr. Esto va incrementar la capacidad de poder medir los resultados obtenidos según corresponda.
- Iniciar una tarea teniendo todos los materiales o informaciones que se necesite para su realización. En muchas ocasiones, se inicia una tarea, con ciertas cosas o herramientas que faltan. La búsqueda de esas cuestiones reducirá la productividad. Por ello, es importante determinar antes del inicio qué es lo que se va a necesitar. Si cuando se inicia la tarea, se cuenta con todo lo necesario, entonces se podrá avanzar más rápidamente, conseguir el resultado en menos tiempo, y con mejor calidad.

Pensamiento estratégico

- Observar patrones de comportamiento en los colaboradores para poder explotar cada una de las competencias y las habilidades estratégicas. Esto va lograr que cada integrante del área de la organización desarrolle su pensamiento estrategia y sobre todo lo ejecute en sus actividades diarias.
- Identificar la necesidad del cambio, cada uno de los integrantes del área es consciente de que adolece de ciertos conocimientos básicos propiamente del cargo, esto se traduce en muchas veces no lograr la eficiencia siendo por motivos propiamente del entorno o de la propia organización. En una entidad como el Gobierno Regional, pública de por sí, la búsqueda de alternativas a desarrollar es muy básica, por lo tanto se debería tener un pensamiento como empresa privada.
- Desarrollar estrategias para el cambio del pensamiento de los colaboradores. La suma de las ideas y pensamientos estratégicos serán de mucho al momento de la resolución de problemas en el área, más aún cuando se tienen problemas que conllevan a plantear soluciones rápidas y prácticas.
- Implementar el cambio a través de una cultura organizacional eficiente, que busque intentar resolver situaciones a través de estrategias sólidas.

VI. Conclusiones

Dentro de las competencias Cardinales, la primera dimensión Enfoque al cliente obtuvo en una gran mayoría con el 84% en la escala de muy bueno, demostrando que hay una relación directa de entendimiento con las necesidades de los clientes tanto internos como externos. La satisfacción, el valor agregado y la confiabilidad priman como elementos principales para valorar esta dimensión.

Dentro de las competencias Cardinales, la segunda dimensión Trabajo en Equipo, obtuvo un resultado más parejo, el 64% considera esta dimensión en la escala de muy bueno, mientras que un 20% lo coloca en la escala de excelente; pudiendo entenderse que aspectos como el liderazgo, la iniciativa y la integración del equipo se adaptan fácilmente al grupo humano del área de Administración y Finanzas.

Dentro de las competencias Cardinales, la tercera dimensión Enfoque a resultados presenta un plano distinto. En este caso solo se toman dos escalas, un 80% considera que el área trabaja de manera muy buena, y sólo el 20% como excelente. Según los resultados hallados, el compromiso y el sentido de pertinencia son lo medianamente representativo, mientras que el nivel de desempeño es que más valoración tiene.

Dentro de las competencias Cardinales, la cuarta dimensión Sentido de pertinencia ocupa los resultados más dispares. Las escalas de valoración están centradas más en la escala bueno con un 28% mientras que el muy bueno en un 56%; esto demuestra definitivamente que el tipo de organización (pública) influye mucho sobre aspectos como la innovación, creatividad y adaptación al cambio. El resultado más bajo es el excelente con solo un 16%. Queda claro que dentro de las competencias Cardinales analizadas, éste es la más bajo respecto a las otros.

Dentro de las competencias Específicas, la primera dimensión Comunicación arroja como principal resultado Muy bueno con un 72% del total de la muestra, esto de alguna manera afirma que la empatía y confiabilidad son los pilares dentro de esta; sin embargo, un 12% considera como Bueno y sólo un 16% excelente.

Dentro de las competencias Específicas, la segunda dimensión Resolución de problemas muestra un claro 80% con calificación de bueno y un 20% excelente. Este elemento proporciona puntos como búsqueda de información, la identificación de problemas, la flexibilidad al cambio así como la toma de decisiones y el control de emociones.

Dentro de las competencias Específicas, la tercera dimensión llamada Organización y administración del tiempo muestra como resultado que el manejo del tiempo y la organización de la misma son valorados en primera instancia con un 56% (muy bueno), mientras que un 28% lo considera bueno. Sólo un 16% refiere que hay una importante optimización de recursos, razón por la cual lo consideran excelente.

Dentro de las competencias Específicas, la cuarta dimensión denominada Pensamiento estratégico ha sido calificada como la más baja dentro de los indicadores. Sólo un 4% considera que no se desarrolla esta competencia que considera a la visión y comportamiento estratégico como las más bajas. Por otro lado, sólo el 16% lo considera bueno y el 80% muy bueno; por lo tanto, en comparación de las otras dimensiones de las competencias específicas, es la más baja.

VII. Recomendaciones

La presente investigación se basó en la elaboración de una propuesta en concreto, por lo que no presenta lista de recomendaciones.

VIII. Lista de referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Editorial El Granica, 2002. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de <http://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1a Ed). Argentina. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/135565666/Desarrollo-Del-Talento-Humano-Basado-en-Alles-Martha-Author>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires.
- Cornelio, T. (2011). Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de industrias cítricas de Montemorelos S.A. Universidad de Montemorelos. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/285/1/Tesis%20Maestr%C3%ADa%20Tamara%20Cornelio%20L%C3%B3pez.pdf>
- Góme, J. (2011. pp. 193). Estrategia para la competitividad de las pymes. España: Editorial Mc. Graw Hill.
- Gómez, C. y Mendoza (2013). Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. Universidad de Cartagena. Colombia: Cartagena. Recuperado de <http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Guisbert, C. I. (2014). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Concepción*. (Tesis para optar el grado académico de magister en administración pública y gobierno, mención gerencia municipal y regional), Huancayo, Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/235239964/Tesis-Posgrado-Administracion-La-Gestion-Por-Competencias-y-Su-Relacion-en-El-Desempeno-Laboral-de-La-Municipalidad-Provincial-de-Concepcion>.

- Gutiérrez, H. (2009. pp. 403). *Calidad Total y productividad*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Juran, J. y Gryna, F. (2009). *Manual del Control de la Calidad (4^{ta}. Ed.)*. España: Editorial Mc. Graw Hill.
- Mariño, H. (1993. pp. 243). *Planeación Estratégica de la Calidad total*. Colombia: Tercer mundo Editores.,
- Melenguer, M. (s.f.) *Propuesta metodológica para la evaluación del desempeño del personal del Área Jurídica de la Confederación Hidrográfica del Júcar*. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/30178/TFCMariaBelenguer.pdf?sequence=1>
- Robinson, R. (1998. pp. 112). *Cómo crear Empowerment*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación (5^{ta}. Ed.)*. Mc Graw Hill.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work. Model for superior performance*. New York: Wiley. (Capit. 2 y 16)
- Sewell, C. (2006. pp. 205). *Clientes para siempre*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Tschohl, J. (2001. pp. 351). *Servicio al cliente (3^{ra}. Ed.)*. México: Editorial Pax.
- Uceda, L. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí*. (Título para optar por el grado de doctor en administración, Trujillo, Perú). Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Varela, J. (2011). *Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para la institución fondo Ecuatoriano populorum progressio (FEPP) oficina central*. Ecuador: Quito. (Tesis pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2782>

IX. Anexos

Anexo 01: Cuestionario



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como objetivo medir el desempeño por competencias. Por favor responda con sinceridad.

		Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
	Enfoque en el cliente					
1	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					
2	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia					
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes					
4	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas					
5	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
	Trabajo en equipo					
6	Se desempeña como un miembro activo del equipo					
7	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					

8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia					
9	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo					
	Enfoque a Resultados					
10	Reconoce y aprovecha las oportunidades					
11	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
12	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso					
	Sentido de Pertinencia					
13	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas					
14	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas					
15	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades					
16	Se esfuerza por innovar y aportar ideas					
17	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
	Comunicación					
18	Comparte información de manera efectiva y asertiva					
19	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás					
20	Presta atención en las conversaciones					
21	Se comunica de manera escrita con claridad					
22	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona					
23	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa					
	Resolución de problemas					

24	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión					
25	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema					
26	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones					
27	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción					
28	Conserva la calma en situaciones complicadas					
	Organización y administración del tiempo					
29	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales					
30	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
31	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades					
	Pensamiento Estratégico					
32	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo					
33	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos					
34	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento					
35	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización					

Anexo 2: Consentimiento informado

Fecha _____

Yo _____, colaborador(a)
 de _____, en base a lo expuesto en el presente documento, acepto
 voluntariamente participar en la investigación
 “ _____”, conducida por el(la) Profesor(a)
 _____, investigador(a) de USAT

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto al correo electrónico _____, o al teléfono _____.

Nombre y firma del participante

NOMBRE

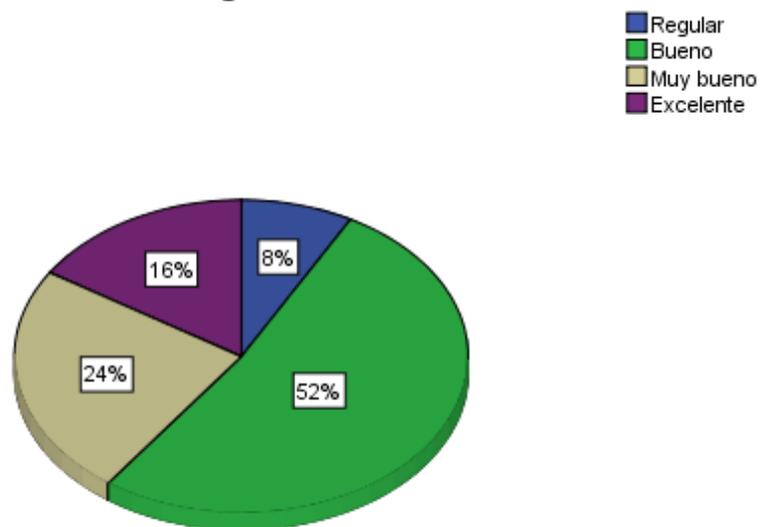
Investigador Responsable

Anexo 03: Tablas y gráficos de indicadores por frecuencias.

Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	8,0	8,0	8,0
	Bueno	13	52,0	52,0	60,0
	Muy bueno	6	24,0	24,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

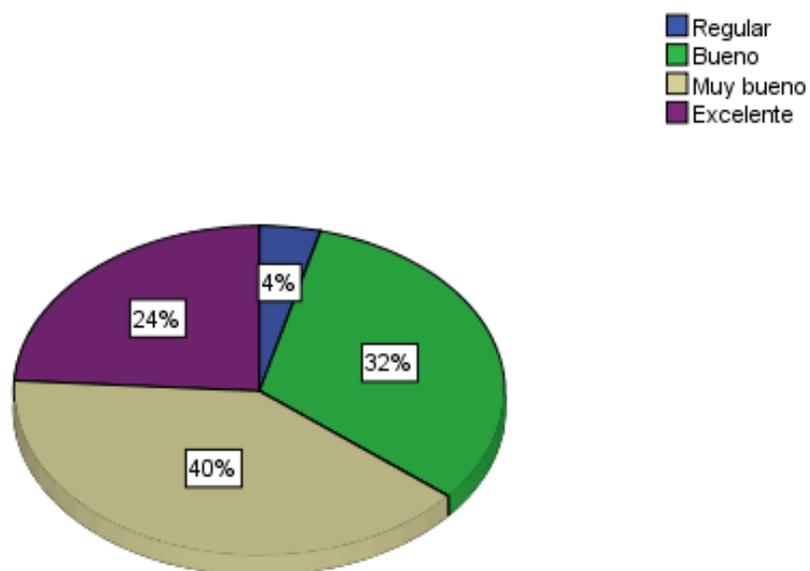
Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza



Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	4,0	4,0	4,0
	Bueno	8	32,0	32,0	36,0
	Muy bueno	10	40,0	40,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

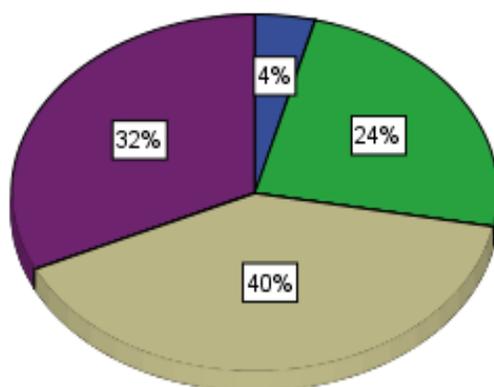
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia



Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Bueno	6	24,0	24,0	28,0
	Muy bueno	10	40,0	40,0	68,0
	Excelente	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes

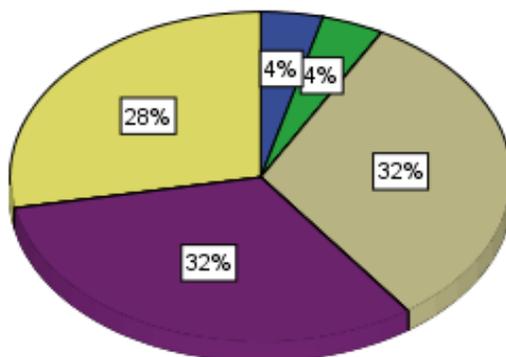


Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Regular	1	4,0	4,0	8,0
	Bueno	8	32,0	32,0	40,0
	Muy bueno	8	32,0	32,0	72,0
	Excelente	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas

■ Deficiente
■ Regular
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente

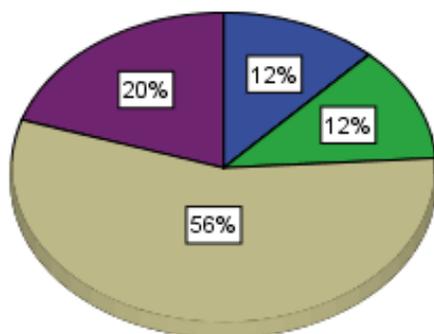


Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	12,0	12,0	12,0
	Bueno	3	12,0	12,0	24,0
	Muy bueno	14	56,0	56,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa

■ Regular
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente

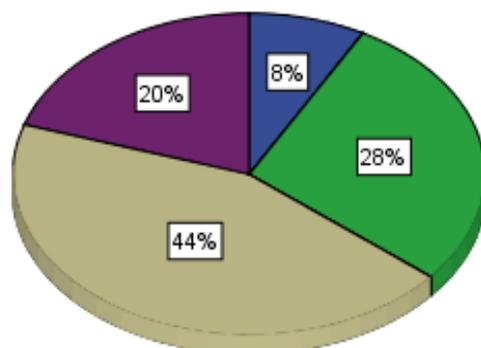


Se desempeña como un miembro activo del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	8,0	8,0	8,0
	Bueno	7	28,0	28,0	36,0
	Muy bueno	11	44,0	44,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

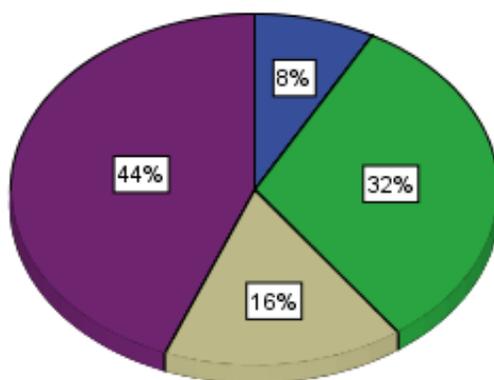
Se desempeña como un miembro activo del equipo

- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente



Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	8,0	8,0	8,0
	Bueno	8	32,0	32,0	40,0
	Muy bueno	4	16,0	16,0	56,0
	Excelente	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

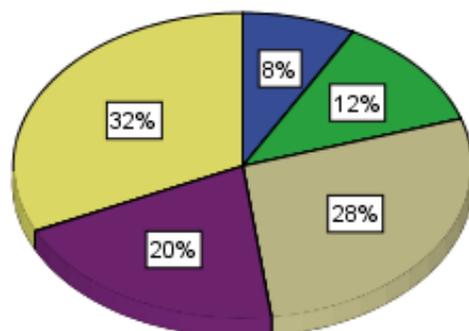
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas

Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	8,0	8,0	8,0
	Regular	3	12,0	12,0	20,0
	Bueno	7	28,0	28,0	48,0
	Muy bueno	5	20,0	20,0	68,0
	Excelente	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia

- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

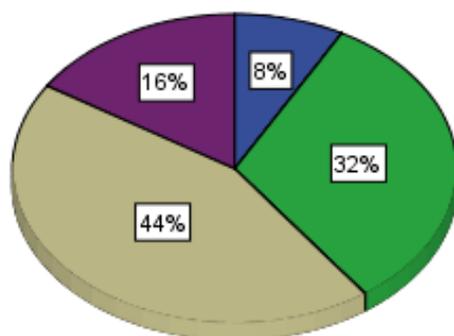


Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	8,0	8,0	8,0
	Bueno	8	32,0	32,0	40,0
	Muy bueno	11	44,0	44,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo

■ Regular
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente

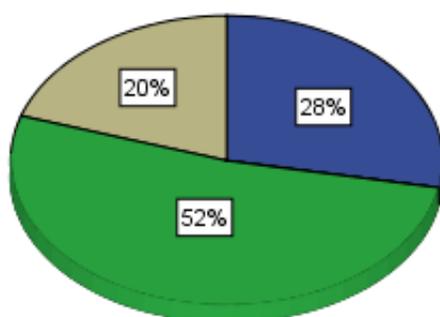


Reconoce y aprovecha las oportunidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	7	28,0	28,0	28,0
	Muy bueno	13	52,0	52,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

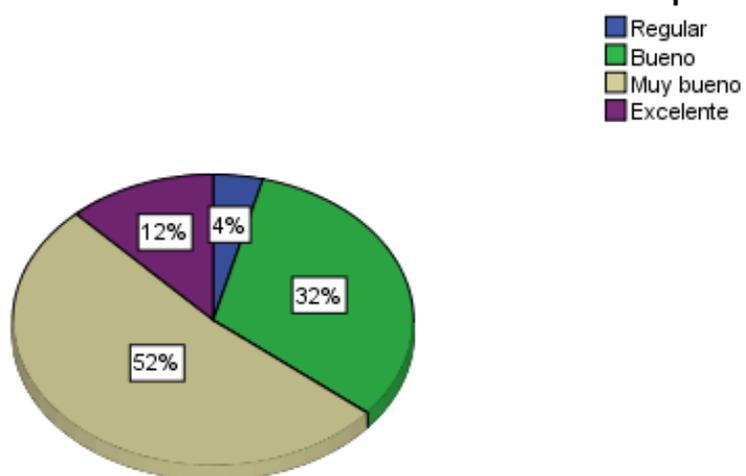
Reconoce y aprovecha las oportunidades

■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente



Mantiene altos niveles de estándares de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	4,0	4,0	4,0
	Bueno	8	32,0	32,0	36,0
	Muy bueno	13	52,0	52,0	88,0
	Excelente	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

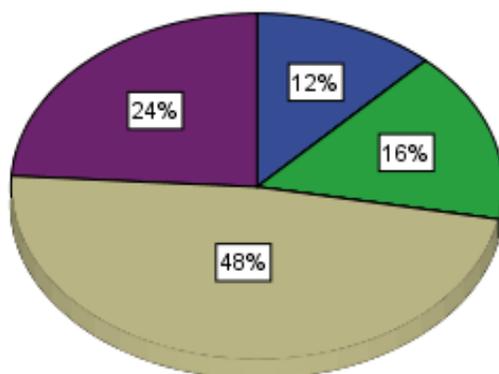
Mantiene altos niveles de estándares de desempeño

Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	12,0	12,0	12,0
	Bueno	4	16,0	16,0	28,0
	Muy bueno	12	48,0	48,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso

■ Regular
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente

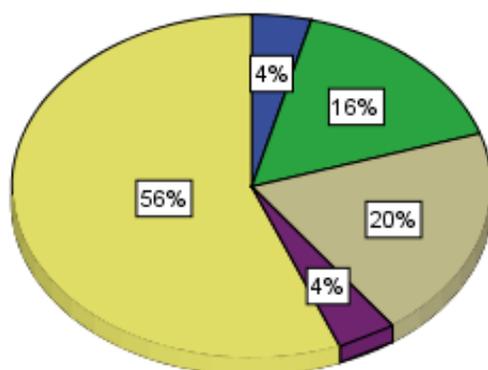


Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Regular	4	16,0	16,0	20,0
	Bueno	5	20,0	20,0	40,0
	Muy bueno	1	4,0	4,0	44,0
	Excelente	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas

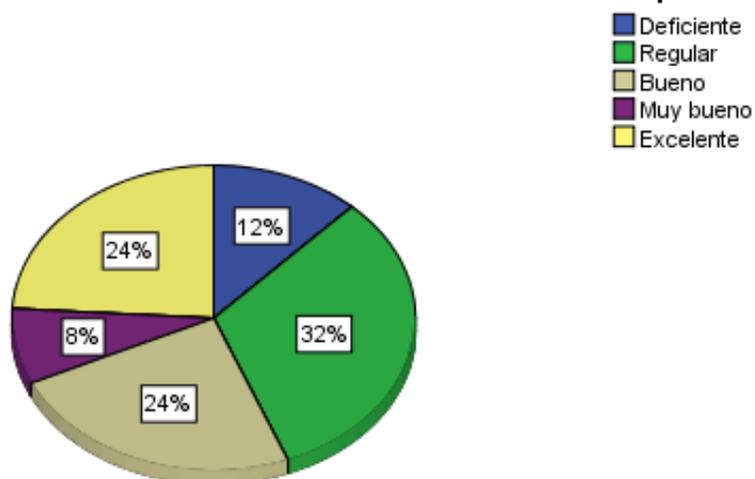
■ Deficiente
■ Regular
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente



No muestra resistencia a las ideas de las demás personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	12,0	12,0	12,0
	Regular	8	32,0	32,0	44,0
	Bueno	6	24,0	24,0	68,0
	Muy bueno	2	8,0	8,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

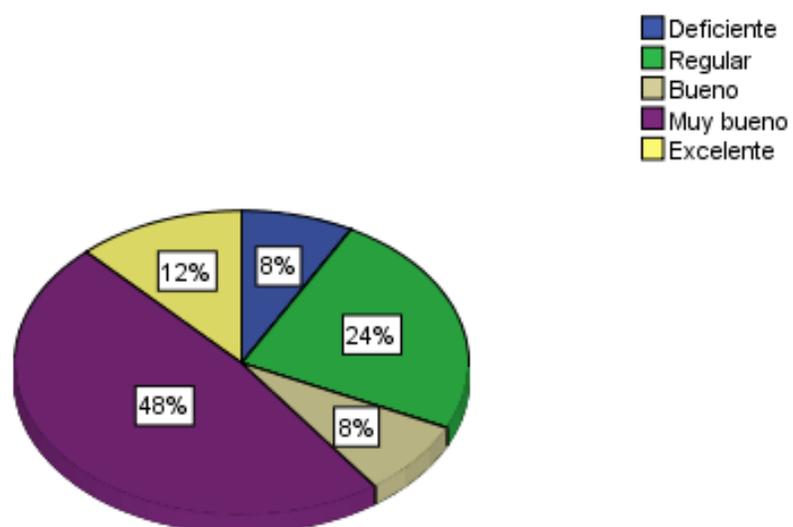
No muestra resistencia a las ideas de las demás personas



Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	8,0	8,0	8,0
	Regular	6	24,0	24,0	32,0
	Bueno	2	8,0	8,0	40,0
	Muy bueno	12	48,0	48,0	88,0
	Excelente	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades

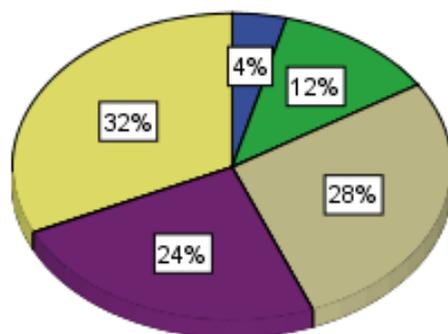


Se esfuerza por innovar y aportar ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Regular	3	12,0	12,0	16,0
	Bueno	7	28,0	28,0	44,0
	Muy bueno	6	24,0	24,0	68,0
	Excelente	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Se esfuerza por innovar y aportar ideas

- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

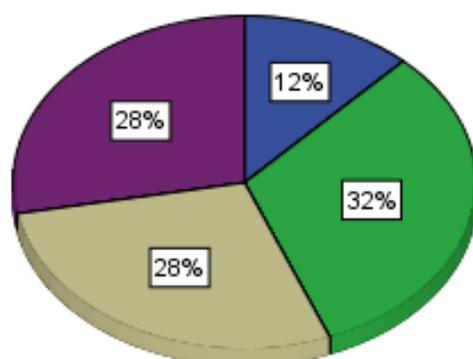


Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	12,0	12,0	12,0
	Bueno	8	32,0	32,0	44,0
	Muy bueno	7	28,0	28,0	72,0
	Excelente	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

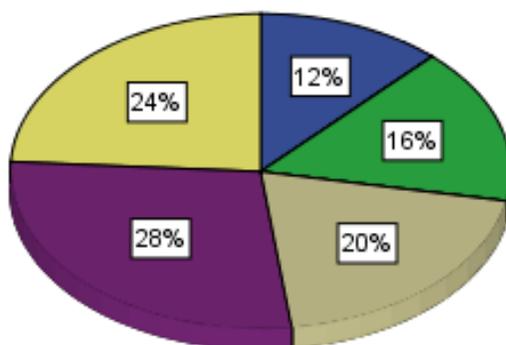
■ Regular
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente



Comparte información de manera efectiva y asertiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	12,0	12,0	12,0
	Regular	4	16,0	16,0	28,0
	Bueno	5	20,0	20,0	48,0
	Muy bueno	7	28,0	28,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

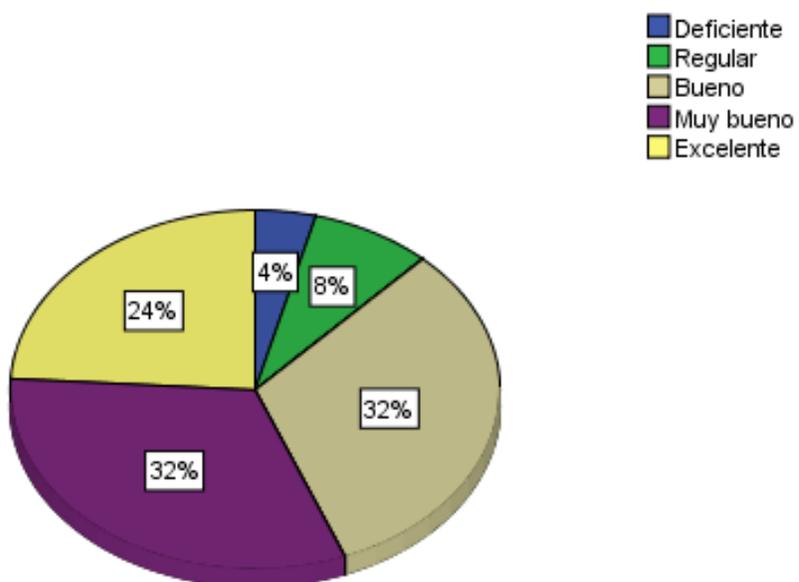
Comparte información de manera efectiva y asertiva



Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Regular	2	8,0	8,0	12,0
	Bueno	8	32,0	32,0	44,0
	Muy bueno	8	32,0	32,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás

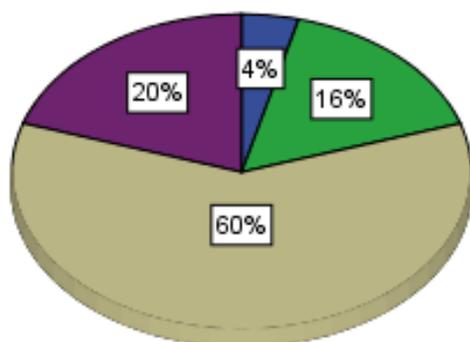


Presta atención en las conversaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Bueno	4	16,0	16,0	20,0
	Muy bueno	15	60,0	60,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Presta atención en las conversaciones

■ Deficiente
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente

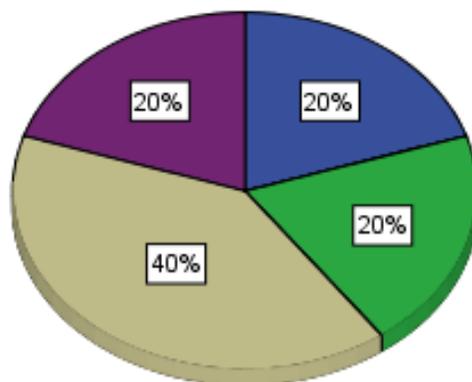


Se comunica de manera escrita con claridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	20,0	20,0	20,0
	Bueno	5	20,0	20,0	40,0
	Muy bueno	10	40,0	40,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Se comunica de manera escrita con claridad

- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

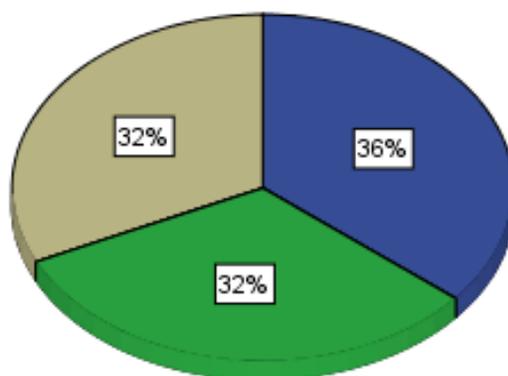


Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	9	36,0	36,0	36,0
	Muy bueno	8	32,0	32,0	68,0
	Excelente	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona

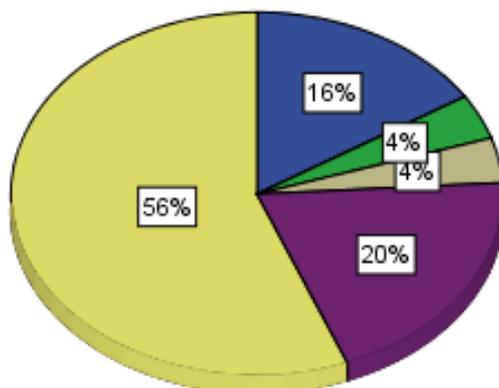
■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente



Fomenta el diálogo de manera abierta y directa

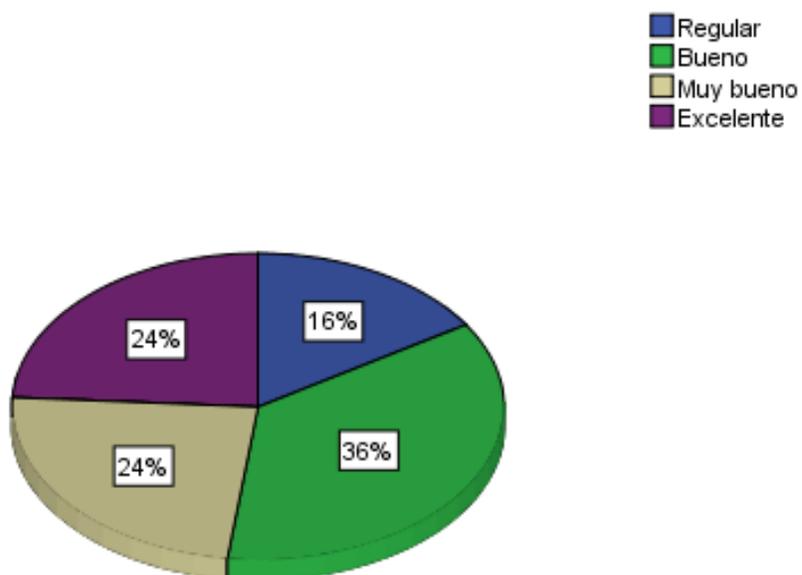
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	16,0	16,0	16,0
	Regular	1	4,0	4,0	20,0
	Bueno	1	4,0	4,0	24,0
	Muy bueno	5	20,0	20,0	44,0
	Excelente	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fomenta el diálogo de manera abierta y directa



Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	16,0	16,0	16,0
	Bueno	9	36,0	36,0	52,0
	Muy bueno	6	24,0	24,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

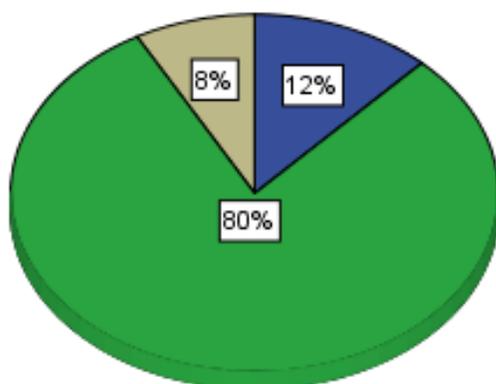
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión

Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	3	12,0	12,0	12,0
	Muy bueno	20	80,0	80,0	92,0
	Excelente	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema

■ Bueno
■ Muy bueno
■ Excelente

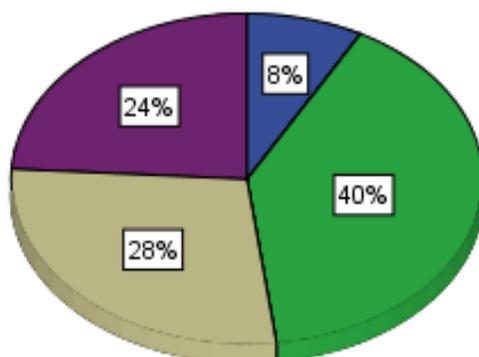


Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	2	8,0	8,0	8,0
	Bueno	10	40,0	40,0	48,0
	Muy bueno	7	28,0	28,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones

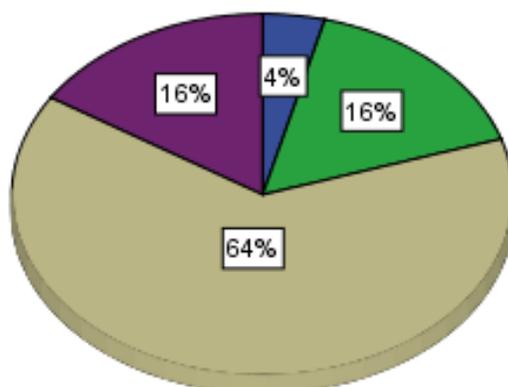
Regular
Bueno
Muy bueno
Excelente



Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	4,0	4,0	4,0
	Bueno	4	16,0	16,0	20,0
	Muy bueno	16	64,0	64,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

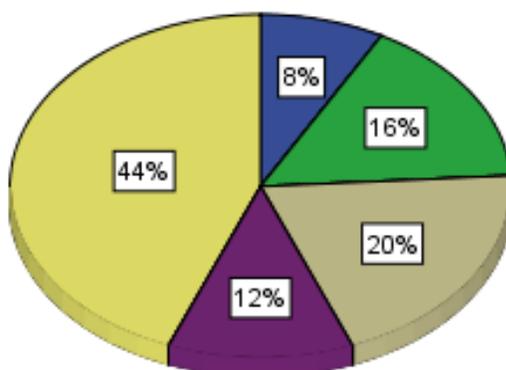
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción



Conserva la calma en situaciones complicadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	8,0	8,0	8,0
	Regular	4	16,0	16,0	24,0
	Bueno	5	20,0	20,0	44,0
	Muy bueno	3	12,0	12,0	56,0
	Excelente	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

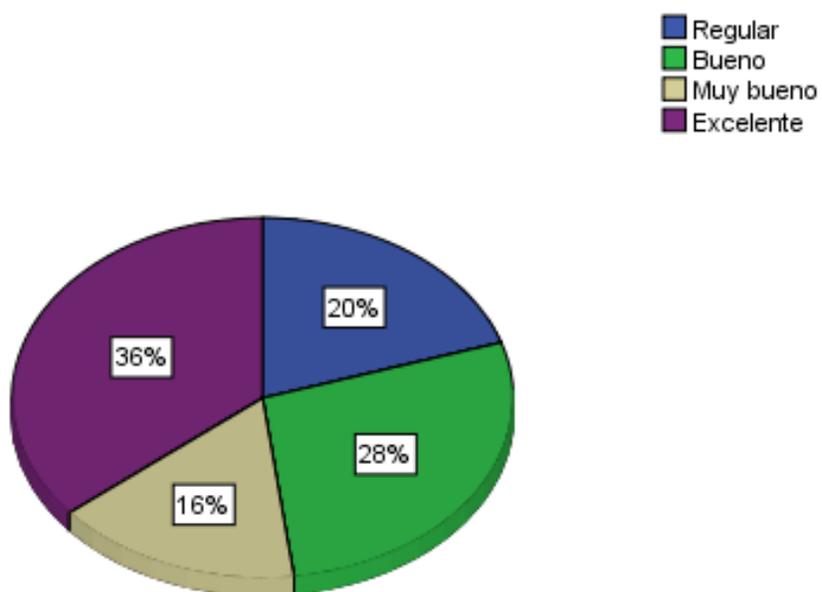
Conserva la calma en situaciones complicadas



Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	20,0	20,0	20,0
	Bueno	7	28,0	28,0	48,0
	Muy bueno	4	16,0	16,0	64,0
	Excelente	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

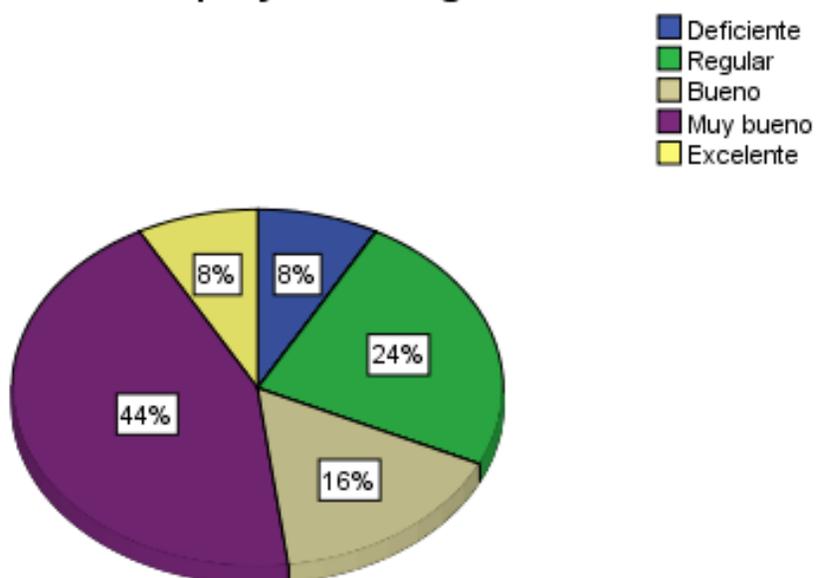
Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales



Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	8,0	8,0	8,0
	Regular	6	24,0	24,0	32,0
	Bueno	4	16,0	16,0	48,0
	Muy bueno	11	44,0	44,0	92,0
	Excelente	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

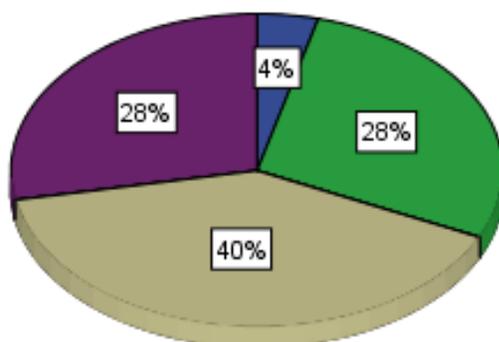
Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados



Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	4,0	4,0	4,0
	Bueno	7	28,0	28,0	32,0
	Muy bueno	10	40,0	40,0	72,0
	Excelente	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

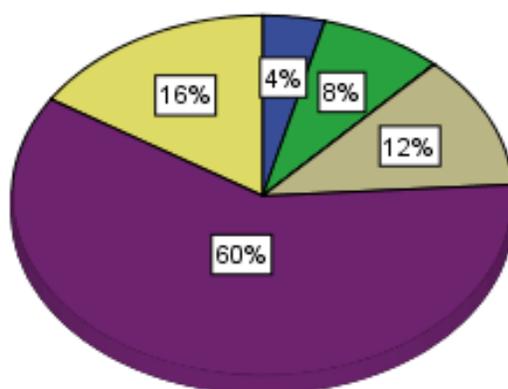
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades



Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Regular	2	8,0	8,0	12,0
	Bueno	3	12,0	12,0	24,0
	Muy bueno	15	60,0	60,0	84,0
	Excelente	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

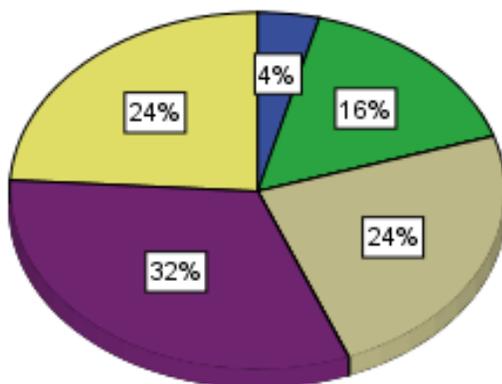
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo



Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	4,0	4,0	4,0
	Regular	4	16,0	16,0	20,0
	Bueno	6	24,0	24,0	44,0
	Muy bueno	8	32,0	32,0	76,0
	Excelente	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

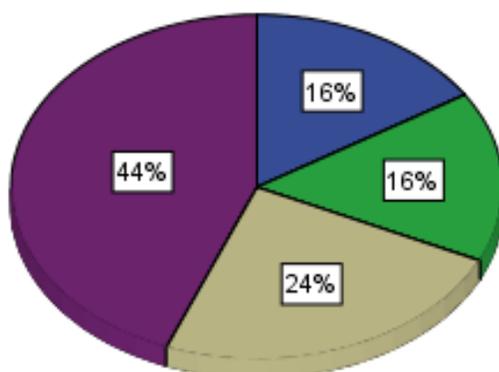
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos



Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	16,0	16,0	16,0
	Bueno	4	16,0	16,0	32,0
	Muy bueno	6	24,0	24,0	56,0
	Excelente	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento



Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	8,0	8,0	8,0
	Regular	6	24,0	24,0	32,0
	Bueno	5	20,0	20,0	52,0
	Muy bueno	7	28,0	28,0	80,0
	Excelente	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización

