

**COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

(Estudio de caso empresa LANDIVERS MULTUSERVICES S.A.S.)

MONICA VIVIANA AMAYA CASTAÑEDA

AUTOR

DIRECTOR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Y RIESGOS OCUPACIONALES

BOGOTÁ D.C. 28 DE NOVIEMBRE DE 2017

**COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN COLOMBIA**

(Estudio de caso empresa LANDIVERS MULTUSERVICES S.A.S.)

MARTIN QUEVEDO

ASESOR

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Y RIESGOS OCUPACIONALES
BOGOTÁ D.C. 28 DE NOVIEMBRE DE 2017**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

El Consejo de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas, en sesión para temas de investigación, hace constar que; previa análisis y discusión de resultado de evaluación de jurados, otorgó al trabajo titulado: “**COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN COLOMBIA, ESTUDIO DE CASO EMPRESA LANDIVERS MULTUSERVICES S.A.S.**”

La calificación de APROBADO

Para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupacionales

Para constancia se firma a los ____ días del mes de _____ del 2017.

Nombre y firma

Director del Programa

Nombre y firma

Director de Escuela

Nombre y Firma

Director Centro de Investigación

TABLA DE CONTENIDO

	Página.
 Capítulo 1	
Introducción.....	6
Antecedentes Investigativos.....	8
Planteamiento del Problema.....	9
Formulación de la Pregunta de Investigación.....	10
Sub-preguntas de Investigación.....	10
Objetivos de Investigación.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
 Capítulo 2	
Marco Referencial.....	13
Marco Teórico.....	14
Marco Conceptual.....	19
Construcción de Competencias Genéricas.....	26
Construcción de Competencias Específicas.....	31
 Capítulo 3	
Marco Metodológico.....	36
Tipo de Estudio Descriptivo.....	36
Método.....	36

Participantes o Sujetos.....	37
Población y Características.....	37
Herramientas o Instrumentos.....	38
Procedimiento.....	39
Resultados.....	40
Discusión.....	84
Conclusiones.....	93
Referencias (Bibliografía y cibergrafía).....	96
Anexos.....	98

Introducción

El objetivo estratégico de la compañía Landivers Multiservices S.A.S. en su proceso de selección de nuevos colaboradores, es elegir el aspirante idóneo al cargo requerido, debido a que simplifica procesos de aprendizaje, que se traduce en eficiencia por medio de la aplicación de conocimientos específicos y necesarios para el desarrollo de las funciones del cargo.

Eficiencia equiparada con productividad, capacidad de resolución de problemas, y permanencia en la compañía debido a que el perfil se ajusta a sus necesidades; la identificación plena del perfil requerido, debe adecuarse a las funciones por desempeñar en el cargo asignado para lograr cumplir con las expectativas de la compañía.

La construcción del perfil laboral para un cargo que requiere preparación académica profesional, conlleva a la necesidad de identificar las competencias de la ciencia dominada, es decir, extraer las raíces base del estudio profesional para determinar el aporte de la aplicación de estas en el desarrollo funcional de la empresa.

La intención de esta investigación es obtener como resultado la identificación y fundamentación de las competencias laborales requeridas por el perfil profesional del

Administrador de Empresas en esta compañía, debido a que es el primer paso y eje fundamental de un proceso de selección, esto permitirá establecer un perfil específico que cumpla con el estándar requerido por la compañía y responda a sus necesidades.

El aporte de esta investigación orientara a la compañía Landivers Multiservices S.A.S. en el proceso de selección para una apropiada divulgación del perfil y una vinculación asertiva del personal idóneo para cargos administrativos, mediante la especificación de competencias laborales del perfil profesional del Administrador de Empresas.

Antecedentes Investigativos

Fernández Saida (2016) Perfil de competencias del Administrador de empresa en República Dominicana. El aporte de este estudio a la presente investigación, es que permite realizar una comparación de las competencias genéricas y específicas de los planes educativos de administración en universidades dominicanas, frente a las universidades colombianas; y permitió dimensionar el impacto de la tecnología, de la oferta y demanda del mercado laboral, el conocimiento y la globalización en las competencias centrales requeridas por las empresas.

Moreno, Castrillón, Sánchez & Moreno (2016) Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia Tuning-Colombia. El aporte de este estudio a la presente investigación, es que permite ahondar en las competencias del perfil del administrador de empresas de acuerdo a las competencias identificadas en el ranking de competencias genéricas y específicas obtenidas del estudio de caso de la Universidad de la Costa – Colombia en contraste con las competencias identificadas del proyecto Tuning – Colombia, dadas en parámetros de mayor grado de desarrollo y de importancia, desde la percepción de los diferentes grupos de consulta (académicos, egresados, empleadores y estudiantes).

Planteamiento del Problema

Esta investigación se centra en el hallazgo de las competencias laborales del perfil profesional del Administrador de Empresas para la empresa Landivers Multiservices S.A.S., debido a la importancia de los cargos administrativos requeridos por la compañía. En la actualidad la compañía desea publicar en las redes sociales la oferta laboral para el cargo de Administrador, donde se evidencia la carencia de especificación de competencias laborales para el perfil profesional del Administrador de Empresas. La falta de claridad de esta información al convocar aspirantes sin tener la certeza de que cumplan con las competencias requeridas para el cargo, trae como consecuencia negativa a la compañía elevados costos de inversión (productividad, tiempo, recursos, impacto al cliente interno y externo, etc.) en un desafortunado y fallido proceso de selección.

Una posible solución como control al pronóstico negativo identificado, es realizar una investigación descriptiva sobre las competencias genéricas y específicas del perfil profesional del Administrador de Empresas, que permita identificar las competencias laborales para la empresa en el perfil profesional del administrador de empresas.

Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las competencias laborales del perfil profesional del Administrador de Empresas que pueda ser aplicado en el proceso de selección de la empresa Landivers Multiservices S.A.S.

Sub-preguntas de Investigación

¿Cuáles son las competencias genéricas del profesional de Administración de Empresas?

¿Cuáles son las competencias específicas del profesional de Administración de Empresas?

Objetivos de Investigación

General

Establecer las competencias laborales del perfil profesional del Administrador de Empresas para ser aplicado en el proceso de selección de la empresa Landivers Multiservices S.A.S.

Específicos

Describir las competencias genéricas del perfil profesional del Administrador de empresas.

Describir las competencias específicas más importantes del perfil profesional del Administrador de empresas

Justificación De La Investigación

La presente investigación se enfocará en identificar las competencias laborales del perfil profesional del Administrador de empresas, debido a la problemática actual que presenta la construcción de perfiles para la oferta laboral en el cargo administrativo de la empresa Landivers Multiservices S.A.S.; dada la falta de claridad, especificación, importancia y envergadura de las competencias requeridas y no identificadas.

Una vez que el proyecto este completado, la empresa Landivers Multiservices S.A.S. se beneficiará del conocimiento construido, al aplicarlo y evidenciar un proceso de selección exitoso que atrae, contrata y retiene el personal más calificado; lo anterior se verá reflejado en la suma de productividad, optimización de procesos y racionalización en el uso de los recursos, reducción de costos y tiempo, diversificación y potencialización del talento, fidelización del capital humano, competitividad externa, minimización de riesgos por abandono de cargo y planeación estratégica con un enfoque basado en competencias.

Marco Referencial

El punto de partida de esta investigación es el modelo de mejora continua, establecido por Deming William Edwards (1950), donde se analizan los procesos planear, hacer, verificar y actuar, como las funciones administrativas básicas del perfil profesional del administrador de empresas; desde el detalle de los subprocesos procesos de cada etapa se relacionarán estos procesos con las competencias requeridas para el perfil. Directamente relacionado al ciclo Deming se encuentran los 14 principios establecido por uno de los padres de la administración, Henri Fayol (1916), quien sistematizó de esta forma las competencias gerenciales definiendo la esencia de la administración.

De otra parte, se analizaron como referencia las competencias planteadas por Hellriegel D., Jackson S. E., Slocum (2008) que permiten reflexionar sobre los conceptos y términos claves sobre el enfoque de la administración basado en competencias que se imparten en los niveles universitarios.

El presidente de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (En adelante Ascolfa), ofrece el análisis del ranking de competitividad global por país de acuerdo al Foro Económico Mundial de 2013, donde de acuerdo a la posición de Colombia se analiza la heterogeneidad de las competencias genéricas por programa; esto permite analizar el estatus e identificación de las competencias genéricas de la administración en un contexto de competitividad de áreas.

Marco Teórico

De acuerdo a la doctrina de Henri Fayol las empresas deben tener organización para lograr eficiencia en sus procesos, es decir, se debe planear estratégicamente su estructura para un correcto funcionamiento y desarrollo. Fayol identifica cinco elementos iniciales para una correcta gestión gerencial y plantea catorce principios desde el enfoque de la administración. Tomando como punto de partida las bases establecidas por Fayol se podrá dilucidar sobre las competencias centrales del administrador de empresas, los cinco elementos son:

“La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción. La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines. La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado. La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo. El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.” Sotomayor (2009, pág.4).

En el mercado laboral actual se contextualizan estos elementos en las competencias requeridas en la práctica directiva como los son:

“Solucionar problemas. Establecer estrategias. Diseñar planes. Administrar proyectos. Crear productos. Predecir la economía. Negociar con proveedores.” Rodríguez y Posadas (2007, pág.13).

De igual forma Fayol plantea catorce principios, como base pilar y guía para una correcta administración, que regirán transversalmente a la organización de forma global permitiéndole adaptarse a los cambios intempestivos internos y/o externos que pueda

experimentar en su desarrollo y crecimiento; a continuación, la definición estos principios según Saida Sotomayor:

“División de trabajo. Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. Autoridad. Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Unidad de dirección. Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Subordinación del interés individual al bien común. El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores. Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Jerarquía. La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.” Sotomayor (2009, pág.4-5).

Paralelamente la gestión de una organización requiere el ciclo PHVA de William Edwards Deming como base pilar fundamental desde el punto de vista de la administración, con este fin García, Quispe y Raéz (2003) explican desde el enfoque de la mejora continua de la calidad, la relación y definición de cada proceso:

“Planificar: Involucrar a la gente correcta, Recopilar los datos disponibles, Comprender las necesidades de los clientes, Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados.

Hacer: Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas. las causas de los problemas.

Verificar: Analizar y desplegar los datos. Comprender y documentar las diferencias. Revisar los problemas y errores.

Actuar: Incorporar la mejora al proceso, Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa, Identificar nuevos proyectos/problemas.” García, Quispe y Raéz (2003, pág.4)

La interrogante que surge aquí es, ¿la academia logra desarrollar las competencias necesarias para dominar estos principios y satisfacer las necesidades de las organizaciones?, para ello se hace analizar los principios de Fayol y las cuarenta y tres competencias genéricas (Anexo A) y veinte competencias específicas (Anexo B) identificadas por Fernández según su estudio con profesionales de recursos humanos donde señala que:

“Se refleja que los egresados no demuestran el desempeño esperado por las empresas, conforme al nivel de importancia que tienen. Esto nos indica que evidentemente las universidades no están respondiendo a las demandas y expectativas que tiene las Empresas de sus egresados” Fernández (2016, pág.293-294).

Para lograr una aproximación a las competencias centrales de la administración debemos profundizar en esta ciencia identificando cuales son las competencias específicas que soportan la dinámica de las organizaciones y el aprendizaje de la academia desde una perspectiva micro y macro, evaluadas por todas las partes involucradas como los son los estudiantes, académicos, graduados y empresarios.

En el estudio realizado por *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016)* se analizan y evalúan veintiocho competencias genéricas (Anexo C) y veintiuna competencias específicas (Anexo D), lo cual les permitió obtener como resultado, desde un grado de importancia y desarrollo, un ranking de veinte competencias genéricas (Anexos E-F) y veinte competencias específicas (Anexos G-H) consolidadas desde el punto de vista de cada actor, a partir de las cuales se identificaron las cinco competencias genéricas y específicas más importantes relacionadas a continuación (Anexo I):

Competencias genéricas

“Compromiso ético - Capacidad de trabajo en equipo - Compromiso con la calidad - Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica - Capacidad para tomar decisiones” Anexo 7.

Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.39).

Competencias específicas

“Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización - Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización - Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa - Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo - Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales” Anexo 7. Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.39).

El análisis del conjunto de estas competencias permitirá determinar en un ejercicio práctico y evidenciable, las competencias centrales demandadas por el mercado laboral. En el mismo sentido, Fernández (2016) a través de un estudio de identificación de competencias realizado a profesionales de recursos humanos, prioriza por nivel de importancia las competencias genéricas para los administradores de empresas que son necesarias para alcanzar el éxito, ordenadas por orden de prioridad en:

“G1. Identificar plantear y resolver problemas - G7. Liderar o conducir hacia metas comunes - G5. Organizar y planificar - G9. Orientarse hacia la calidad - G4. Comunicarse en forma oral y escrita en la propia lengua.” (Anexo J).

De igual forma clasifica las cinco competencias específicas indispensables para el administrador de empresas en

“Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo - Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización – Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de

control administrativo - Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales - Mejorar e innovar los procesos administrativos.” (Anexo K).

En concordancia con esta investigación, Orlando Salinas Gómez Presidente de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración “ASCOLFA”, aporta en su consideración, las competencias genéricas y específicas relevantes en el contexto del análisis de Foro Económico Mundial de 2013 y del Informe Nacional de Competitividad 2012-2013, relacionadas a continuación:

Competencias genéricas:

“1. Análisis y síntesis: Integración crítica de saberes para solucionar problemas. 2. Pensamiento crítico: Hábito de reflexionar críticamente sobre sus propias acciones. 3. Autoaprendizaje: Identificar los elementos de los problemas para convertirlos en aprendizaje práctico. 4. Cooperación y trabajo en equipo: Alianzas, trabajo coordinado 5. Compromiso ético: capacidad de disponer de razones fundamentales para actuar. 6. Comunicación 7. Investigación: Identificar datos sobre problemas, información y conocimiento”. Salinas (2013, pág.8-14).

Competencias específicas:

“1. Toma de decisión: Evaluar decisiones con información incompleta. 2. Creatividad: Capacidad de buscar, proponer y ejecutar planteamientos y soluciones no tradicionales a un problema o situación cualquiera. 3. Asimilar y administrar cambios: Asimilar los cambios y monitorear lo que sucede. 4. Organizar e institucionalizar: Coordinar recursos y personas en estructuras y procesos que le permitan cumplir una tarea o fin. 5. Emprendimiento: Acometer proyectos, crear empresas y negocios. 6. Pensamiento global: Capacidad de pensar los procesos de integración social, económica, cultural y ambiental: local, regional, mundial. 7. Liderazgo: Motivar a otras personas en relación con proyectos o causas para obtener resultados.”. Salinas (2013, pág.15-21).

Marco Conceptual

A continuación, varias definiciones de competencia:

“Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, pág.4).

“Las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo.” Gil (2007, pág.4)

A continuación, se profundiza en las competencias de mayor importancia halladas en esta investigación, a través de la definición, niveles y conductas señaladas por la Procuraduría General de la Nación en su Diccionario de competencias (año 2010):

1. *“Competencia – Objetividad*

Definición. Capacidad para adoptar posiciones basadas en criterios cuantitativos.

Niveles – Conductas Asociadas

A. *Construye indicadores demostrables para ser utilizados por sí mismo o por otros en el análisis de situaciones complejas.*

1. *Da soluciones basadas en su capacidad para medir, comprender, simular y manipular la información obtenida.*

2. *Construye indicadores para medir los resultados.*

B. *Aporta criterios técnicos para la ejecución de actividades laborales.*

1. *Evalúa y pondera la información que lo lleva a tomar decisiones*
 2. *Propone soluciones técnicas para anticiparse a los problemas.*
- C. *Explica la solución de situaciones laborales enmarcado en conceptos demostrados.*
1. *Determina los elementos necesarios para análisis y control de información.*
 2. *Considera todas las ventajas y desventajas antes de proponer nuevos criterios y soluciones.*
- D. *Realiza su actividad laboral con base en hechos y datos.*
1. *Compara siempre lo programado con lo ejecutado.*
 2. *Estandariza y normaliza cada acción para desarrollar sus funciones.”*
Procuraduría (2010, pág. 27).
2. *“Competencia - Investigación*
- Definición.* *Capacidad para buscar información relevante y pertinente para analizarla y evaluarla con dominio técnico y experticia.*
- Niveles – Conductas Asociadas*
- A. *Diseña y ejecuta estrategias para promover la investigación en asuntos de interés para la compañía.*
1. *Impulsa estudios sobre método de investigación que soporten desarrollo de proyectos administrativos.*
 2. *Formula proyectos financieros que se relacionan con las funciones misionales de la compañía.*
- B. *Diseña y realiza estudios conjuntamente para facilitar el funcionamiento de la entidad y para proponer planes y programas de mejoramiento institucional.*
1. *Incorpora elementos en la búsqueda de métodos aplicables a la investigación administrativa y financiera.*
 2. *Realiza alianzas con instituciones educativas reconocidas, para desarrollar nuevos modelos de investigaciones administrativas y financieras.*

C. *Apoya metodológica y conceptualmente investigaciones financieras, sociales, económicas, históricas, políticas y de otra naturaleza que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y funciones de la compañía.*

1. *Aporta información confiable y veraz a los programas y proyectos que adelanta la dependencia administrativa y financiera dentro del marco del plan de acción de la Compañía.*
2. *Aporta con su experiencia y conocimientos objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.*

D. *Prepara las condiciones que posibilitan la recolección y análisis de los datos necesarios para obtener resultados relevantes en los diferentes estudios del área administrativa y financiera.*

1. *Establece planes alternativos de acción administrativos y financieros.*
2. *Aplica nuevos y prácticos conceptos a sus quehaceres habituales.”*

Procuraduría (2010, pág. 25).

3. *“Competencia - Autogestión*

Definición. *Capacidad para evaluar el propio trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que se garantice cumplir con los objetivos del cargo, con las responsabilidades asignadas y con la normatividad vigente.*

Niveles – Conductas Asociadas

A. *Define estrategias para generar una cultura de seguimiento y evaluación propia en la compañía.*

1. *Propone metodologías reconocidas para la planeación, organización y evaluación de proyectos administrativos y financieros de la compañía.*
2. *Implementa sistemas de evaluación aplicables en los procesos administrativos y financieros de la compañía, definiendo el proceso de recolección de información, análisis y solución de problemas.*

- B. *Define métodos y herramientas para analizar su propio trabajo en relación con estándares y normatividad.*
1. *Establece esquemas de evaluación rigurosos que sean comúnmente aceptados por la comunidad que regula la disciplina que representa.*
 2. *Diseña o adapta instrumentos para hacer seguimiento a su propio trabajo y a la correcta administración del tiempo.”*
- C. *Implementa métodos y herramientas para identificar el ajuste de su trabajo a normas y procedimientos establecidos.*
1. *Evalúa técnicamente su trabajo, ética e integridad y adquiere conciencia de sí mismo.*
 2. *Hace seguimiento sistemático a las actividades a su cargo mediante la aplicación de sistemas de evaluación y medición, e ímpetu y entrega personal.*
- D. *Aplica correctivos en la ejecución de sus actividades.*
1. *Corrige errores cuando encuentra fallas en algún punto del proceso o de la actividad a su cargo.*
 2. *Hace seguimiento a sus propias tareas, y mantiene el equilibrio de la vida laboral y personal.” Procuraduría (2010, pág. 6).*

4. *“Competencia – Trabajo en Equipo*

Definición. *Capacidad para articular personas en búsqueda de nuevas oportunidades que beneficien a la compañía.*

Niveles – Conductas Asociadas

- A. *Establece redes complejas y estratégicas de personas, grupos o comunidades en búsqueda del cumplimiento de la visión de la compañía.*
1. *Propicia la conformación de equipos de trabajo alrededor de temas de interés para el desarrollo organizacional de y misional de la compañía.*

2. *Diseña ambientes de interés común para todas las personas que participan en los diferentes grupos que lidera.*
- B. *Establece relaciones duraderas con usuarios internos y externos de la compañía orientado a resultados.*
1. *Mantiene activos los grupos que conforma o en los que participa, creando un ambiente de apoyo.*
 2. *Mantiene productivos los grupos que conforma, de manera que el beneficio para quienes hacen parte de ellos, sea evidente.*
- C. *Establece relaciones y logra cohesionar equipos de trabajo de diferentes dependencias orientados a resultados de mediano plazo.*
1. *Organiza equipos de trabajo involucrando colaboradores de varias dependencias con el propósito de mejorar procesos y procedimientos de la compañía en el mediano plazo.*
 2. *Mantiene objetivos e intereses comunes para los grupos que conforma, administrando la dinámica del equipo.*
- D. *Establece relaciones cotidianas con personas externas o con compañeros de trabajo para la optimización de los procesos.*
1. *Organiza actividades con otras personas para la búsqueda de mejorar los procesos institucionales en los que está involucrado.*
 2. *Conforma y mantiene una red de colaboradores con el propósito de mejorar los procesos a su cargo.” Procuraduría (2010, pág. 41).*
5. *“Competencia – Pensamiento Estratégico*
- Definición.* *Es la capacidad para proponer políticas, estrategias y metas con el propósito de conseguir los objetivos a mediano y largo plazo.*
- Niveles – Conductas Asociadas*
- A. *Realiza análisis interno y del entorno y propone políticas estrategias y metas con asignación de recursos para conseguir los objetivos de la compañía.*

1. *Analiza la información disponible y establece mecanismos de solución para el desarrollo de sus funciones con aplicación de acciones estratégicas.*
 2. *Ejecuta sus labores aplicando soluciones que ha generado para el desarrollo de sus actividades en los casos en los que se requiera.*
- B. *Diseña estrategias y asigna recursos para lograr éxito en las políticas.*
1. *Realiza planes a largo plazo orientados al cumplimiento de los objetivos de la compañía.*
 2. *Estipula recursos, actividades y metas dentro de los planes establecidos orientados al cumplimiento de los objetivos de la compañía.*
- C. *Implementa la estrategia mediante la ejecución y control de planes operativos.*
1. *Aplica los planes operativos establecidos en la compañía.*
 2. *Monitorea el cumplimiento de metas a través de indicadores de seguimiento.*
- D. *Conecta las estrategias de la entidad con la realización de sus actividades.*
1. *Realiza las labores asignadas a su cargo, orientado al logro de las metas establecidas en los planes estratégicos.*
 2. *Logra los objetivos propuestos en los planes operativos de la compañía., demostrando conocimiento de la industria.” Procuraduría (2010, pág. 36).*

6. *“Competencia – Tolerancia a la Presión*

Definición. *Es la capacidad para realizar las labores encomendadas en contextos o situaciones generadoras de estrés o que puedan afectar el curso normal de la actividad.*

Las causas de la presión pueden ser diversas (volumen de trabajo, dispersión geográfica, diversidad cultural, diferencias individuales).

Niveles – Conductas Asociadas

A. *Se desenvuelve en situaciones con alto contenido emocional y de riesgo vital.*

1. *Ejecuta sus actividades de manera eficiente, aunque se presenten situaciones que afecten integralmente el logro de los objetivos propuestos.*

2. *Resuelve los problemas de forma objetiva sin dejarse afectar por situaciones que afecten el curso normal de las actividades.*
- B. *Afronta situaciones en donde el origen de la presión sean exigencias intelectuales.*
1. *Resuelve los problemas que se le presente y que exijan la aplicación del intelecto para la resolución.*
 2. *Ejecuta las actividades que exigen intelecto con calidad y en un tiempo coherente acorde con el producto a entregar.*
- C. *Actúa con éxito en condiciones que se caracterizan por ausencia o escasez de recursos.*
1. *Optimiza los recursos asignados para el cumplimiento de las metas esperadas.*
 2. *Resuelve los problemas que obstaculizan el desarrollo de su trabajo.*
- D. *Mantiene la calidad de su trabajo ante labores en donde hay un alto volumen de trabajo.*
1. *Aplica herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en periodos de alta exigencia.*
 2. *Maneja las situaciones que le exigen mayores esfuerzos a fin de cumplir con los productos de su trabajo.” Procuraduría (2010, pág. 39).*

Construcción de Competencias Genéricas para el Perfil Profesional del Administrador de Empresas.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
1	Compromiso con la calidad	Producción y servicio al cliente	Satisfacción del cliente por el producto y por la atención en el servicio.	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente
				2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios
				3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares
				4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aun cuando se deba asumir altos costos en el proceso
				5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua
				6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena

Fuente Propia

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
2	Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica	Pensamiento crítico	Efectividad en los procesos en consecuencia de la aplicación correcta de conocimiento	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado
				8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento
				9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo
				10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica
				11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento
				12	-	Decidir generando impresiones particulares

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
3	Capacidad para tomar decisiones	Organización y planificación	Analizar información para una efectiva toma de decisiones	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto
				14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución
				15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistemica y lógica
				16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado
				17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado
				18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
4	Identificar, plantear y resolver problemas	Análisis y síntesis	Integración crítica de saberes para solucionar problemas	19	+	Ruptura de la lógica
				20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado
				21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales
				22	-	Generalizar la información y sus fuentes
				23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles
				24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
5	Compromiso ético	Responsabilidad Social	Capacidad de disponer de razones fundamentales para actuar	25	+	Conciencia y equidad social
				26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades
				27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos
				28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados
				29	+	Coherencia en el pensar y actuar
				30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno

Fuente Propia.

Construcción de Competencias Específicas para el Perfil Profesional del Administrador de Empresas.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
1	Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización	Organizar e institucionalizar	Eficiente gestión gerencial.	31	+	Influir para la obtención del objetivo común
				32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado
				33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios
				34	-	Serguir a alguien inspirado y afianzado
				35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio
				36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
2	Administrar los recursos humanos	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	Coordinar recursos y personas en estructuras y procesos que le permitan cumplir una tarea o fin.	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica
				38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo
				39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.
				40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto
				41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización
				42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
3	Pensamiento global	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos totales de la empresa	Capacidad de analizar los procesos de integración social, económica, cultural y ambiental: local, regional, mundial.	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones
				44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado
				45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas
				46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad
				47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo
				48	-	Una única solución para cada situación

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
4	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo	Mejorar e innovar los procesos administrativos	Capacidad de buscar, proponer y ejecutar planteamientos y soluciones no tradicionales a un problema o situación cualquiera	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders
				50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común
				51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización
				52	-	No es necesario imaginanr el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos
				53	+	Reconocer debilidades y fuerzas
				54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno

Fuente Propia.

No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
5	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	Contable y financiero	Evaluar decisiones con información obtenida y buscar la mejor decisión con menor afectación relación costo-beneficio	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa
				56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo
				57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias
				58	-	Interpretación general de la información
				59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico
				60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos

Fuente Propia.

Marco Metodológico

Tipo de Estudio Descriptivo.

El objetivo de esta investigación es especificar las competencias laborales del perfil profesional del Administrador de Empresas a través de la identificación de las competencias genéricas y específicas mediante un estudio con muestra incidental de caso en la empresa Landivers Multiservices S.A.S.

Método.

Una vez se alcanzó la suficiente claridad respecto al problema estudiado, el análisis llevó a suponer que la deficiencia de competencias laborales en las ofertas laborales de cargos administrativos para el perfil profesional de Administración de Empresas en la empresa Landivers Multiservices S.A.S., tuvo origen en la no identificación de las mismas y en consecuencia la no exigencia del cumplimiento de éstas en el proceso de contratación. La estrategia general de la investigación implicó, definir y planificar el desarrollo de una encuesta sobre las competencias laborales, para realizar el respectivo análisis de la información.

Participantes o sujetos.

Personal contratado en los cargos administrativos de la empresa Landivers Multiservices S.A.S.: Gerente General, Administrador y Coordinador Logístico.

Población.

La población total de individuos aptos para aplicarles la prueba son dos (02)

Administradores de Empresas de la empresa Landivers Multiservices S.A.S.

Características demográficas.

Sexo – 2 Mujeres

Edad Promedio – 40 años

Nivel socio-económico – Clase media

Nivel académico – Profesional

Herramientas o instrumentos.

Se determinó usar como instrumento para la recolección formal de datos, una encuesta en escala de Likert para medir actitudes y el grado de conformidad del encuestado sobre afirmaciones de competencias laborales para el perfil profesional del administrador de empresas en la empresa Landivers Multiservices S.A.S.; se realizó por medio digital y telefónico con administración directa a los encuestados (conferencia), la cual fue objeto de estudio y análisis. A continuación, se relacionan las fases de construcción del instrumento de medición realizado como fuente propia:

Fase I. Fundamentación del contenido del instrumento de medición

(Anexo K)

Fase II. Identificación de competencias en el instrumento de medición

(Anexo L)

Fase III. Distribución y consolidación de competencias en el instrumento de medición

(Anexo M)

Fase IV. Medición de respuestas en el instrumento

(Anexo N)

Fase V. Estructuración para evaluación de resultados

(Anexo O)

Fase VI. Presentación del instrumento de medición a la empresa

(Anexo P)

Fase VII. Aplicación del instrumento en la empresa

(Anexo Q)

Fase VIII. Resultados

(Anexo R)

Procedimiento.

Inicialmente se diseñó un modelo de encuesta tipo Likert de acuerdo a las competencias genéricas y específicas establecidas en la investigación con enfoque en el perfil del administrador de empresas, desarrollada por las fases de I. Fundamentación del contenido del instrumento de medición, II. Identificación de competencias en el instrumento de medición, III. Distribución y consolidación de competencias en el instrumento de medición, IV. Medición de respuestas en el instrumento, V. Estructuración para evaluación de resultados, VI. Presentación del instrumento de medición a la empresa, VII. Aplicación del instrumento en la empresa.

Posteriormente se concretó con la Jefe Financiera bajo la aprobación del Gerente de la empresa Landivers Multiservices S.A.S. la cita telefónica para realizar la conferencia y el envío del formato de la encuesta para aplicarla a los sujetos (Anexo S), paso seguido se les explico a los encuestados que se les realizará una encuesta en escala de Likert que permitirá medir actitudes y el grado de conformidad del encuestado con afirmaciones sobre el objeto de este estudio y los beneficios del mismo, se les leyó la totalidad de la encuesta y la forma de respuesta, que dispondrían de un tiempo de quince (18) minutos, es decir treinta (30) segundos por pregunta, acto seguido se aplicaron las encuestas a los dos sujetos, se recopilaron los datos obtenidos de la encuesta, luego se procedió a analizar la información, y finalmente se obtuvo conocimiento a partir del cual se construyeron las conclusiones sobre las competencias laborales actuales de la empresa Landivers Multiservices S.A.S.

Resultados.

RESPUESTAS ESPECÍFICAS POR COMPETENCIAS SUJETO 1									
Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado	5				
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios					5
14	CE1	34	-	Serguir a alguien inspirado y afianzado					1
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio					5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio	5				
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					10	0	0	0	1
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo	5				
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica				4	
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo	5				
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.				4	
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto	5				
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	8	5
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	0	0	0	0
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones		2			
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado				2	
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas				4	
30	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad	5				
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo	1				
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5				
TOTAL CARGA POSITIVA					1	2	0	4	0
TOTAL CARGA NEGATIVA					10	0	0	2	0
18	CE4	52	-	No es necesario imaginanr el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos		5			
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas					5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno		4			
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders					5
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común	5				
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	9	0	0	0
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información				2	
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos				2	
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa					5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo				4	
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias					5
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					0	0	0	8	0

1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente					5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios					1
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares					5
20	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso		4			
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua					5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena	5				
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	4	0	0	1
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento		2			
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5				
39	CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado					5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5				
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo					5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica		4			
TOTAL CARGA POSITIVA					0	2	0	0	10
TOTAL CARGA NEGATIVA					10	4	0	0	0
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto					5
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistemica y lógica					5
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado	5				
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado					5
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos	5				
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución		4			
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					10	4	0	0	0
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales			3		
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes				2	
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles					5
24	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo				2	
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica	1				
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado	5				
TOTAL CARGA POSITIVA					1	0	3	0	5
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	0	0	4	0
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar					5
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos					5
26	CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno		4			
31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social					5
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades	1				
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados		4			
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					1	8	0	0	0

1 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	10	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	1	0%

2 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	8	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	5	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	15	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

3 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	1	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	0	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	10	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

4 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	9	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

5 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	0	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	1	0%

1 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	1	0%

2 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	10	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	10	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

3 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	10	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

4 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	1	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	3	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	5	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	4	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

5 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	8	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

RESPUESTAS ESPECÍFICAS POR COMPETENCIAS SUJETO 2

Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado	5				
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios					5
14	CE1	34	-	Seguir a alguien inspirado y afianzado			3		
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio					5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio				2	
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	0	3	2	0
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo	5				
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica					5
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo	5				
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.					5
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto	5				
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	0	0	0	0
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones				4	
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado				2	
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas				4	
30	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad					1
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo			3		
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5				
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	3	8	0
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	0	0	2	1
18	CE4	52	-	No es necesario imaginarse el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos	5				
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas					5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno				2	
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders					5
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común		4			
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	4	0	2	0
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información					1
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos					1
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa					5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo					1
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias				4	
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico					5
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	4	10
TOTAL CARGA NEGATIVA					0	0	0	0	3

1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente					5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios		4			
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares					5
20	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso		4			
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua					5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena		4			
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					0	12	0	0	0
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento					5
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5				
39	CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado					5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5				
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo					5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica		4			
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					10	4	0	0	0
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto					5
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistemica y lógica					5
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado				2	
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado					5
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos				2	
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución				2	
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					0	0	0	6	0
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales					4
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes	5				
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles					5
24	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo				2	
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica			3		
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado	5				
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	3	4	5
TOTAL CARGA NEGATIVA					10	0	0	2	0
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar					5
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos					5
26	CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno	5				
31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social					5
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades		4			
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados				2	
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	0	0	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					5	4	0	2	0

1 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	3	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

2 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	15	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

3 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	3	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	8	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	0	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	1	0%

4 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

5 COMPETENCIA ESPECÍFICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	10	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	15	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

1 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	0	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	12	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

2 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	10	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

3 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	0	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	6	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

4 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	3	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	5	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	10	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

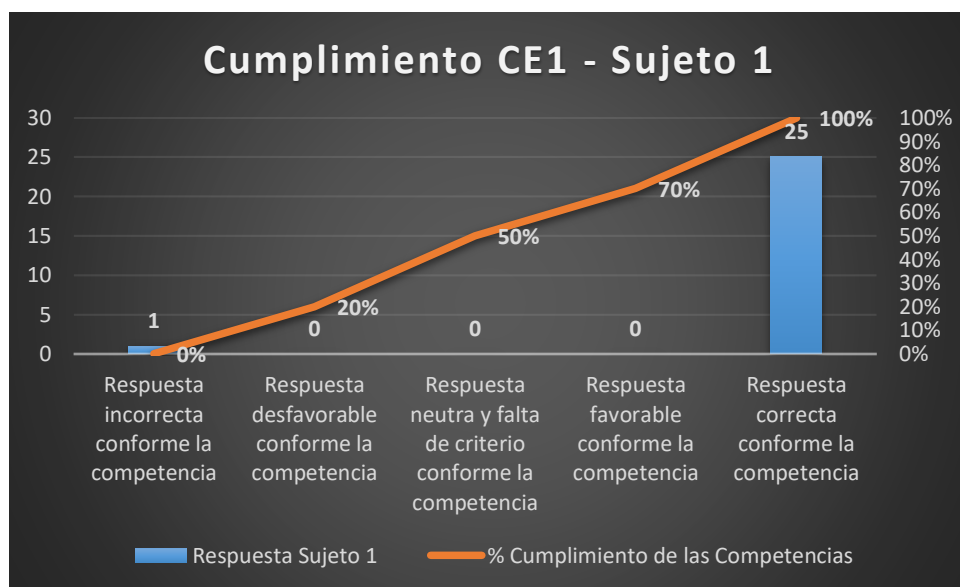
5 COMPETENCIA GENERICA - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	0	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	0	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	0	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	5	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	4	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	0	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	2	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	0	0%

Gráfica No.1

CE1 - Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización

Sujeto 1

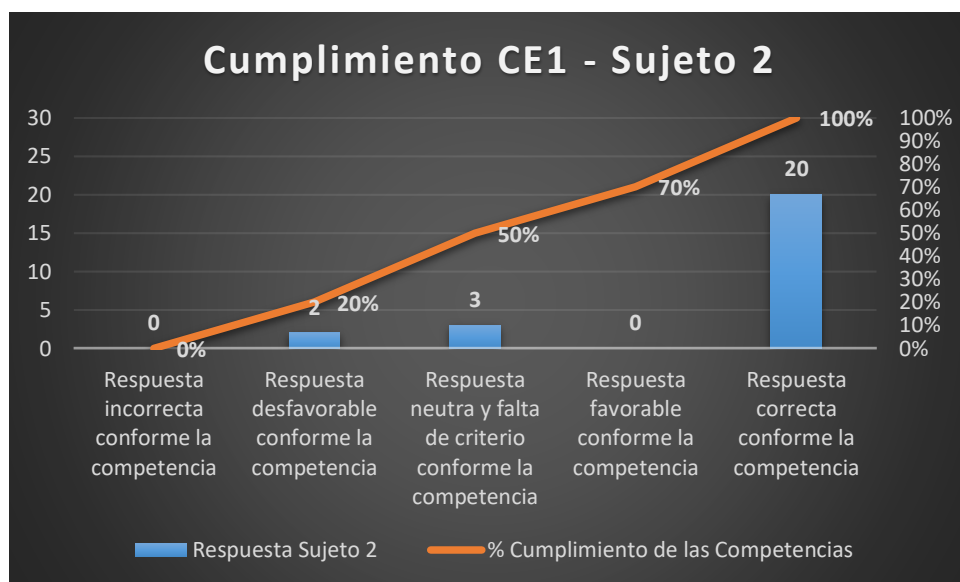


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	1	0%	16,7%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	0	70%	0,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	25	100%	83,3%

Gráfica No.2

CE1 - Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización

Sujeto 2

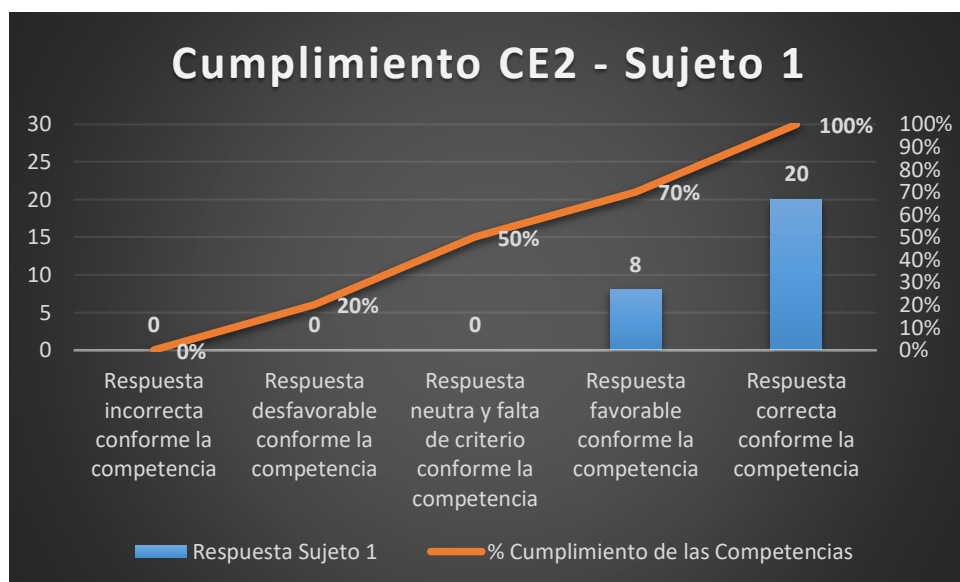


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	2	20%	16,7%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	3	50%	16,7%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	0	70%	0,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.3

CE2 - Administrar los recursos humanos

Sujeto 1

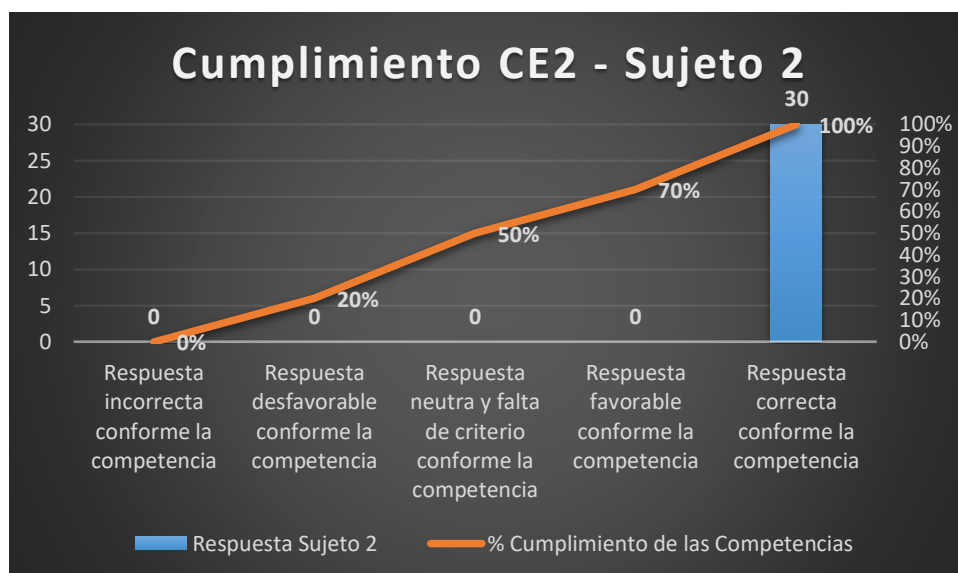


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie	Apróximaci
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	8	70%	33,3%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.4

CE2 - Administrar los recursos humanos

Sujeto 2

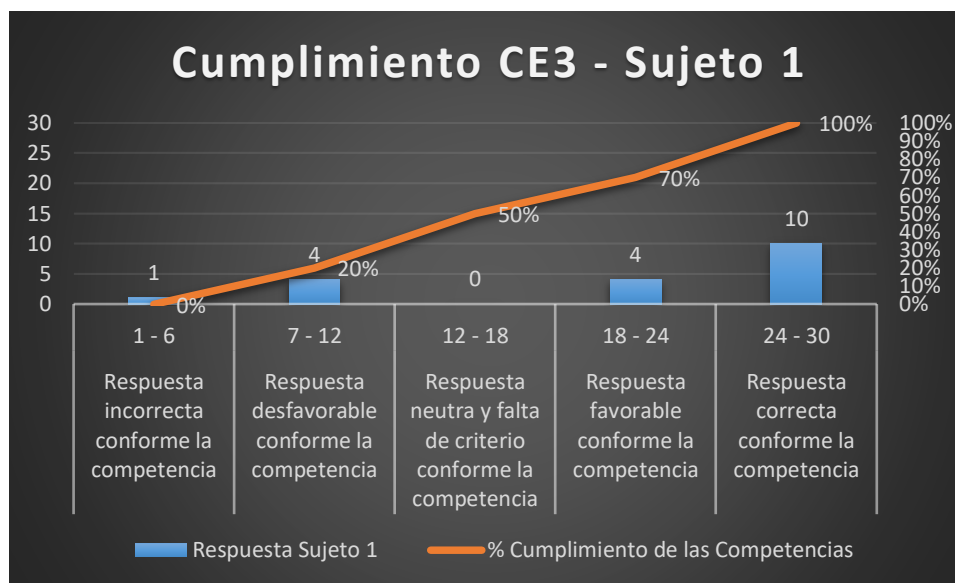


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	0	70%	0,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	30	100%	100,0%

Gráfica No.5

CE3 - Pensamiento global

Sujeto 1

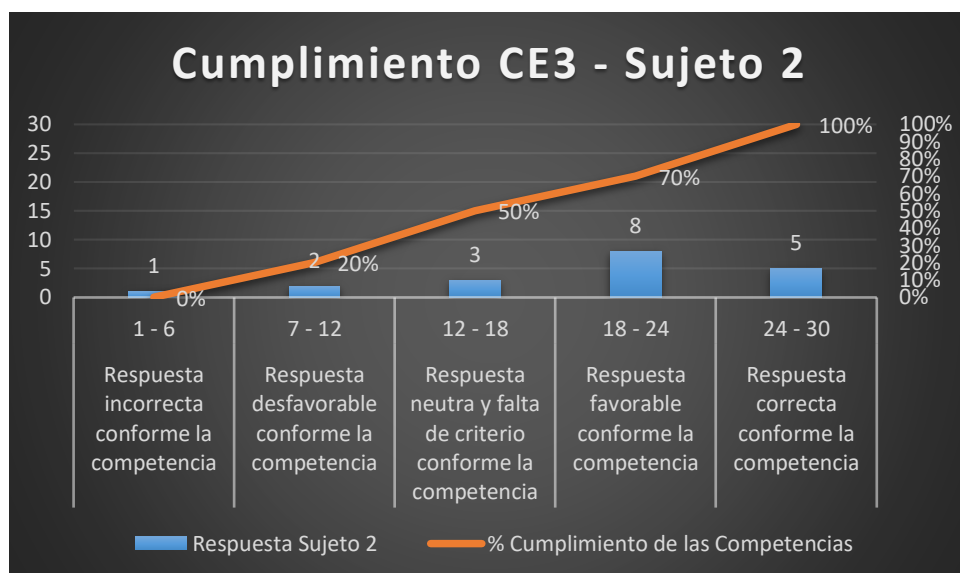


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	1	0%	16,7%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	4	20%	33,3%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	10	100%	33,3%

Gráfica No.6

CE3 - Pensamiento global

Sujeto 2

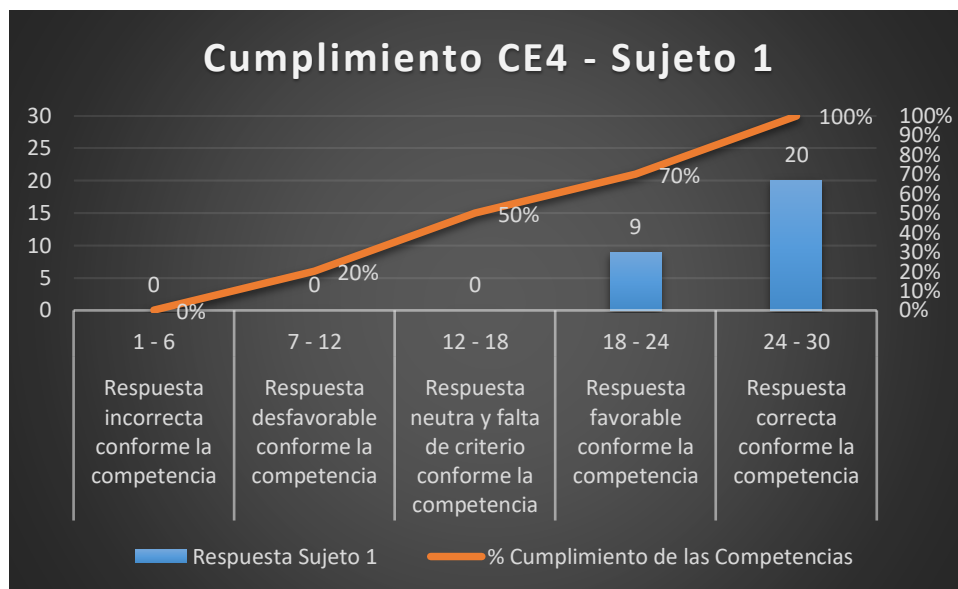


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	1	0%	16,7%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	2	20%	16,7%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	3	50%	16,7%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	8	70%	33,3%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	5	100%	16,7%

Gráfica No.7

CE4 - Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo

Sujeto 1

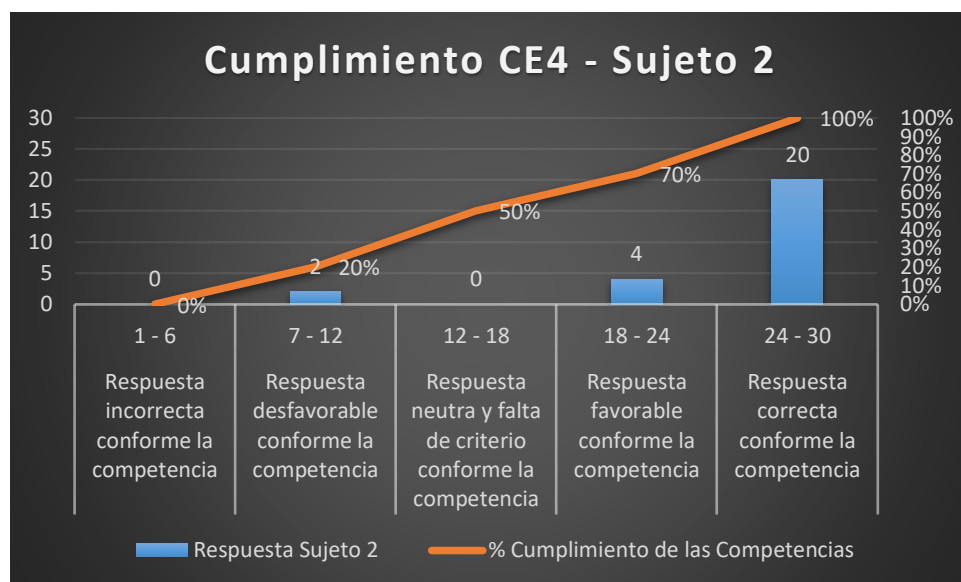


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	9	70%	37,5%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.8

CE4 - Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo

Sujeto 2

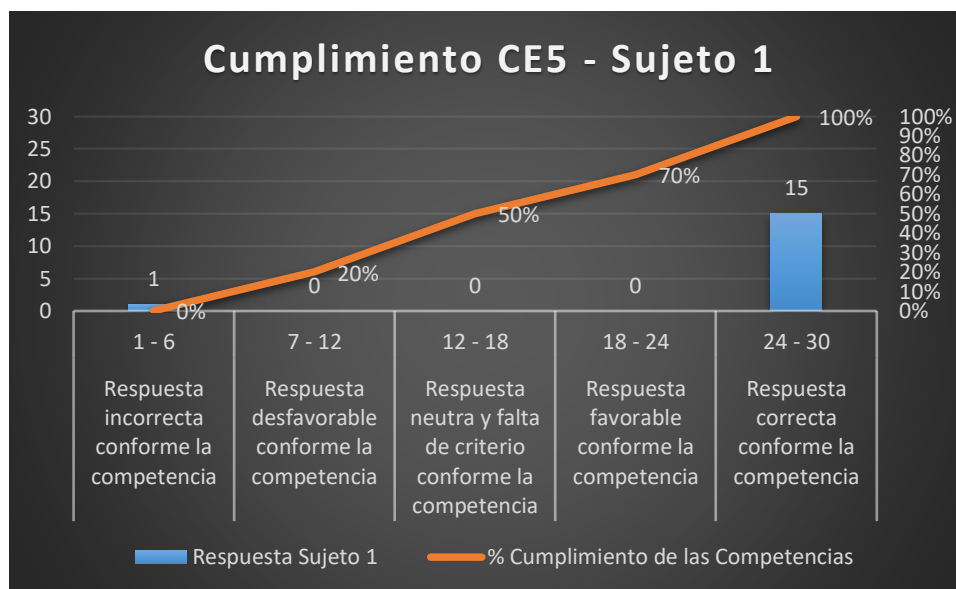


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	2	20%	16,7%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.9

CE5 - Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales

Sujeto 1

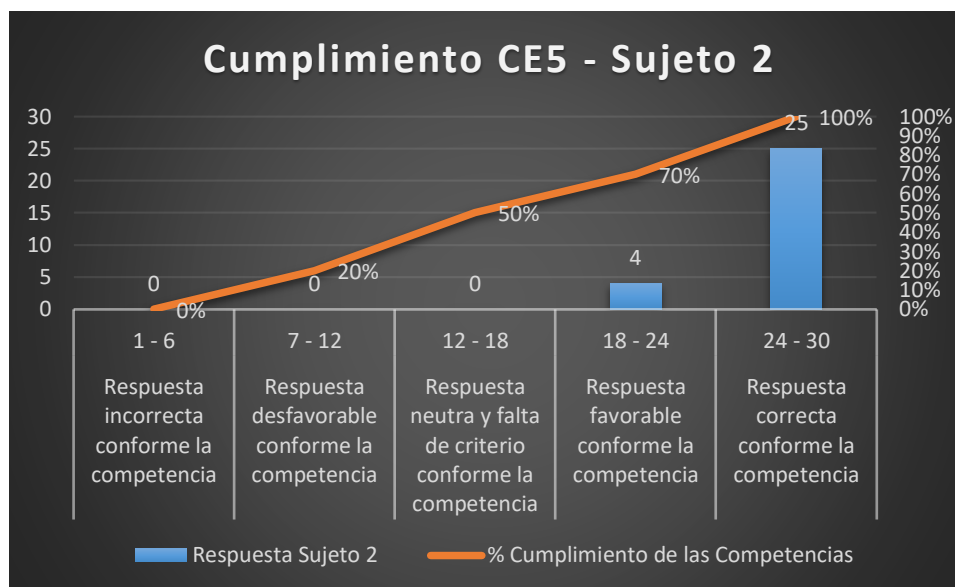


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	1	0%	16,7%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	0	70%	0,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	15	100%	50,0%

Gráfica No.10

CE5 - Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales

Sujeto 2

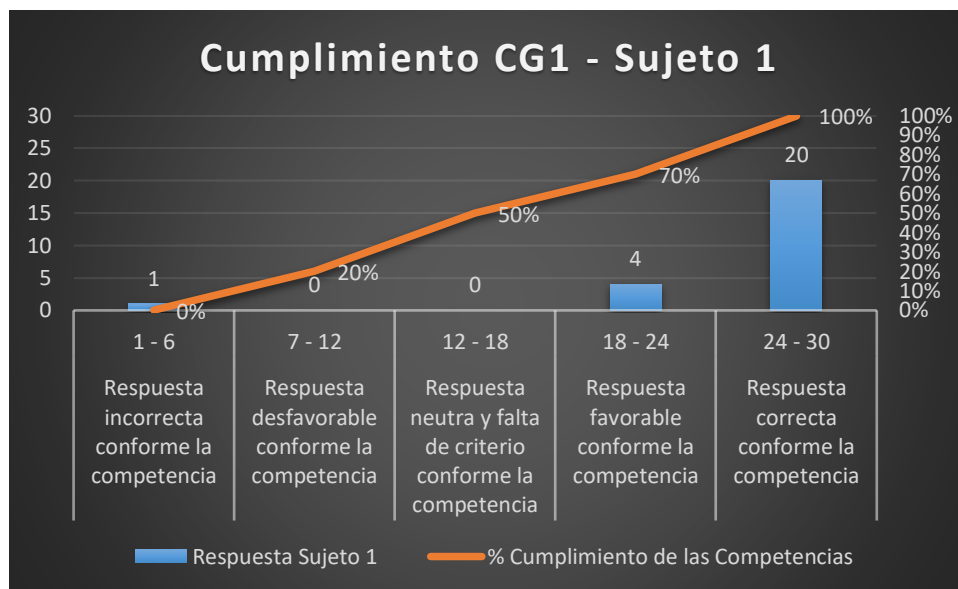


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	25	100%	83,3%

Gráfica No.11

CG1 - Compromiso con la calidad

Sujeto 1

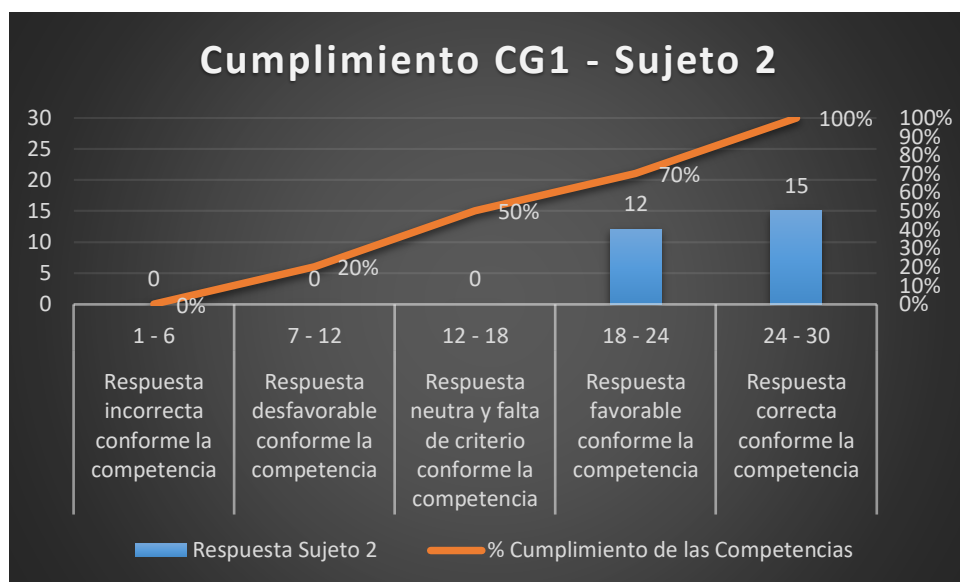


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	1	0%	16,7%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.12

CG1 - Compromiso con la calidad

Sujeto 2

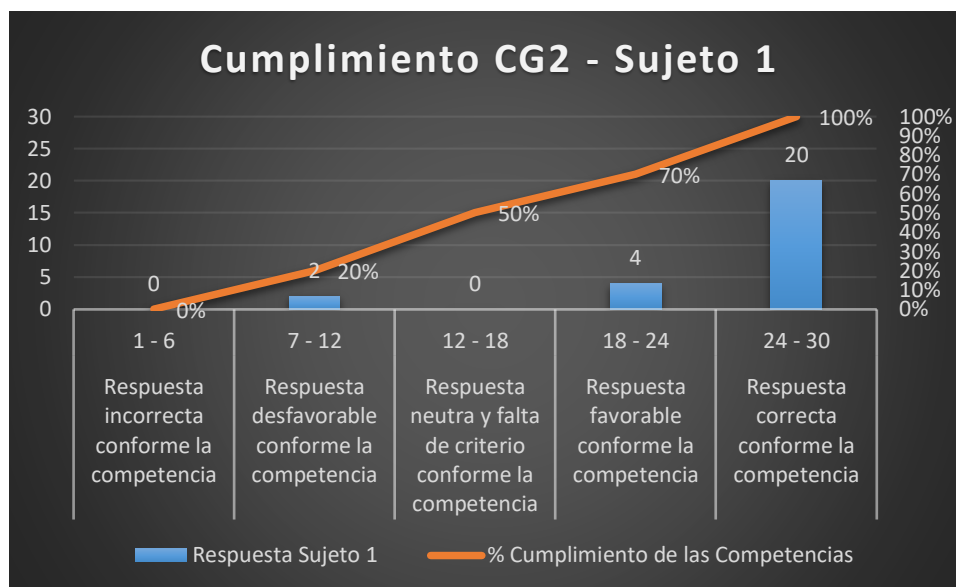


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	12	70%	50,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	15	100%	50,0%

Gráfica No.13

CG2 - Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica

Sujeto 1

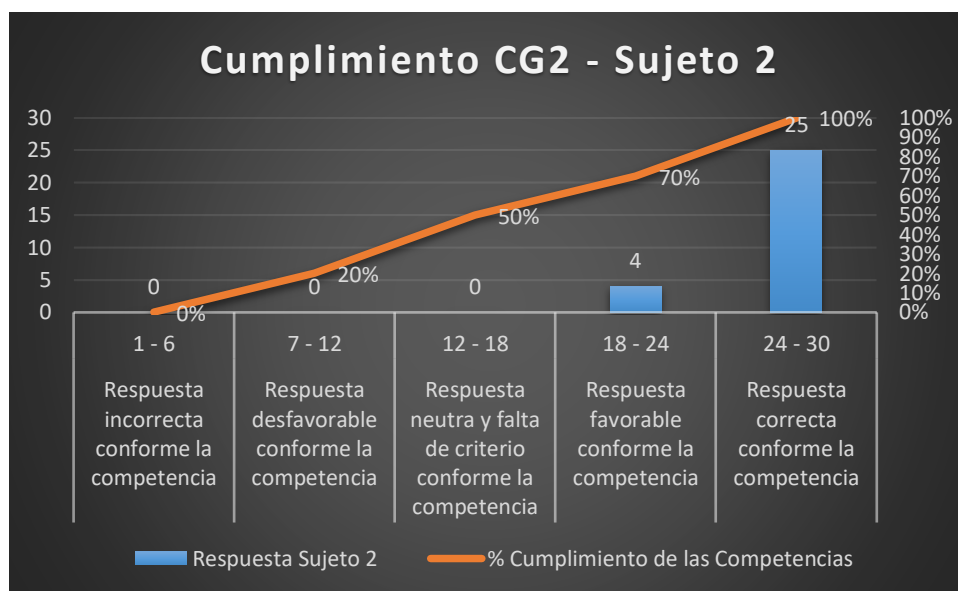


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimie	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	2	20%	16,7%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.14

CG2 - Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica

Sujeto 2

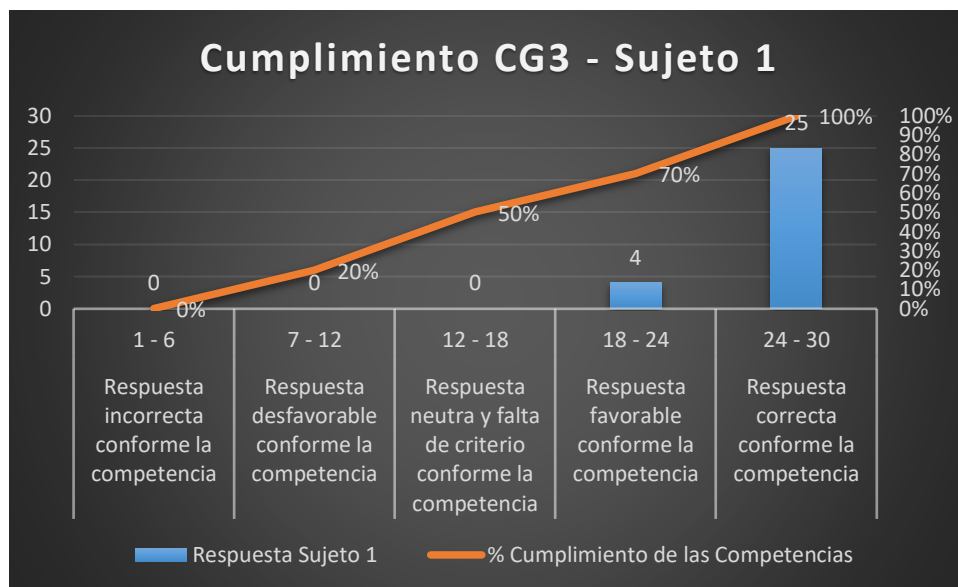


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimie	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	25	100%	83,3%

Gráfica No.15

CG3 - Capacidad para tomar decisiones

Sujeto 1

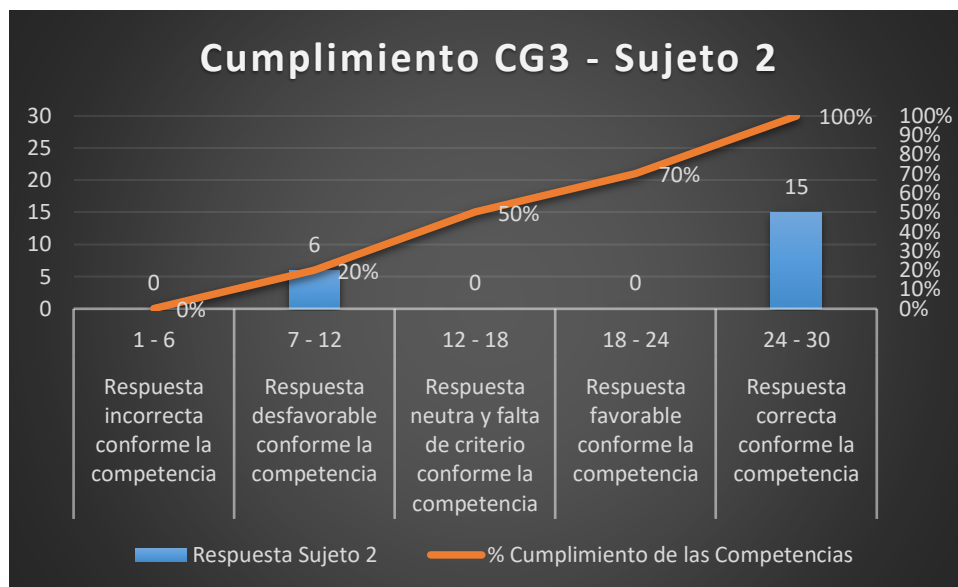


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	25	100%	83,3%

Gráfica No.16

CG3 - Capacidad para tomar decisiones

Sujeto 2

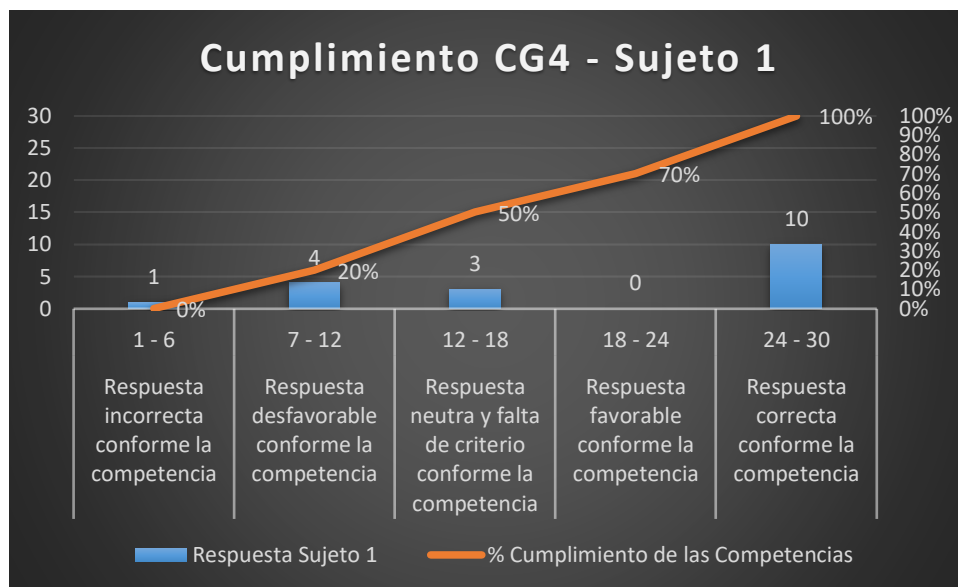


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	6	20%	50,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	0	70%	0,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	15	100%	50,0%

Gráfica No.17

CG4 - Identificar, plantear y resolver problemas

Sujeto 1

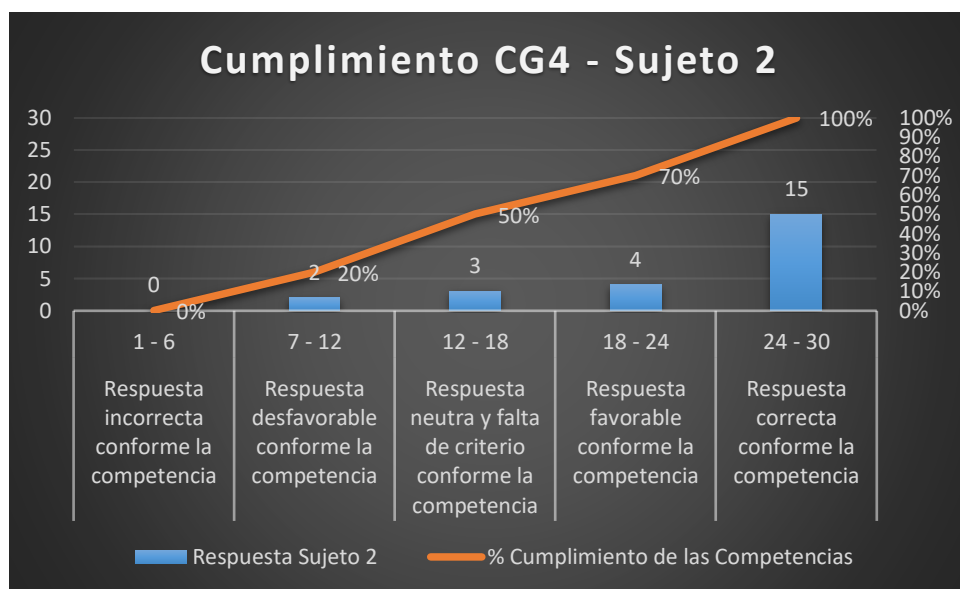


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	1	0%	16,7%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	4	20%	33,3%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	3	50%	16,7%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	0	70%	0,0%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	10	100%	33,3%

Gráfica No.18

CG4 - Identificar, plantear y resolver problemas

Sujeto 2

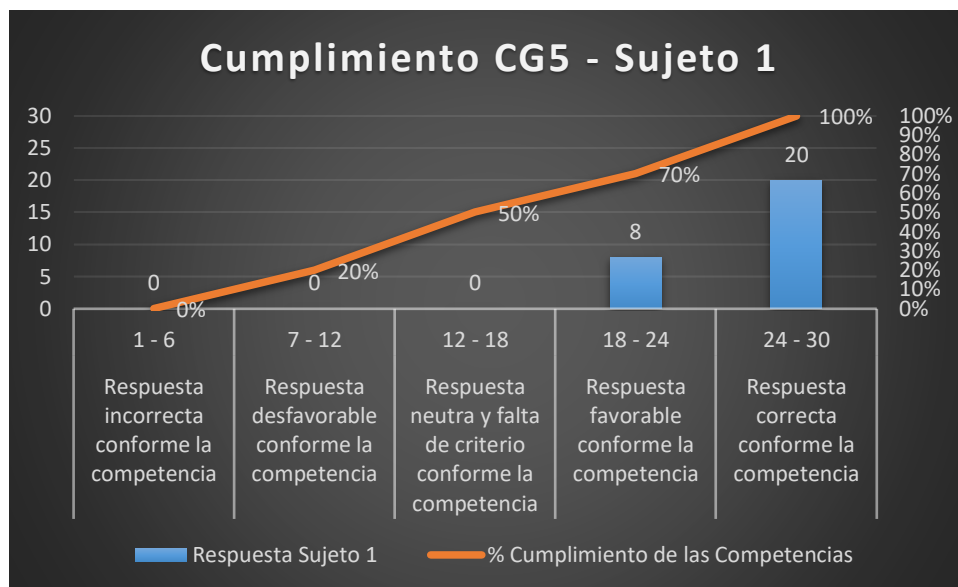


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias	Apróximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	2	20%	16,7%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	3	50%	16,7%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	15	100%	50,0%

Gráfica No.19

CG5 - Compromiso ético

Sujeto 1

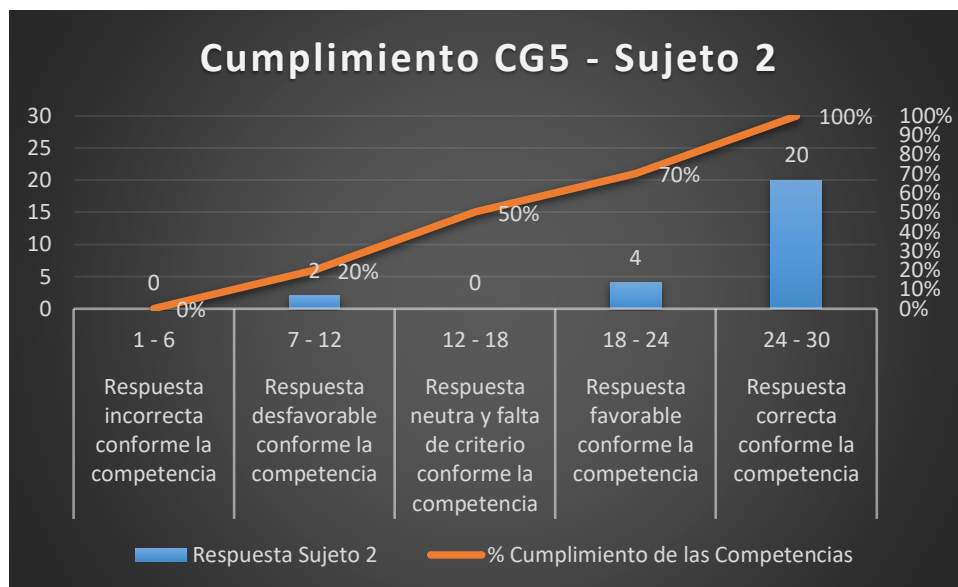


Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	0	20%	0,0%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	8	70%	33,3%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

Gráfica No.20

CG5 - Compromiso ético

Sujeto 2



Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias	Aproximación
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	0	0%	0,0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	2	20%	16,7%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	0	50%	0,0%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	4	70%	16,7%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	20	100%	66,7%

RESPUESTAS GENERAL POR COMPETENCIAS SUJETO 1

Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente					5
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado	5				
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento		2			
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo	5				
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales			3		
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información				2	
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar					5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios					1
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios					5
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5				
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones		2			
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes				2	
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares					5
14	CE1	34	-	Seguir a alguien inspirado y afianzado					1
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto					5
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado				2	
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles					5
18	CE4	52	-	No es necesario imaginanr el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos		5			
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos					5
20	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso		4			
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio					5
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos				2	
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas				4	
24	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo				2	
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas					5
26	CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendra un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno		4			
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua					5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio	5				
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica					5
30	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad	5				

31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social					5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena	5				
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica				4	
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado	5				
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo	1				
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades	1				
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa					5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno		4			
39	CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado					5
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo	5				
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado					5
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5				
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders					5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo				4	
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común					5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5				
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.				4	
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos	5				
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias					5
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución		4			
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo					5
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto	5				
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica	1				
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común	5				
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico					5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica		4			
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización					5
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado	5				
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización					5
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados		4			
TOTAL CARGA POSITIVA					2	4	3	12	110
TOTAL CARGA NEGATIVA					71	29	0	14	2

RESPUESTAS GENERAL - SUJETO 1

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias	+/-	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 30	2	0%	Total Carga Positiva	2	4	3	12	110
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	31 - 60	4	20%						
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61 - 90	3	50%						
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	91 - 120	12	70%						
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	121 - 150	110	100%						
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	121 - 150	71	100%	Total Carga Negativa	71	29	0	14	2
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	91 - 120	29	70%						
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61 - 90	0	50%						
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	31 - 60	14	20%						
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 30	2	0%						

Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 60	4	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	61 - 120	18	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	121 - 180	3	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	181 - 240	41	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	141 - 300	181	100%

RESPUESTAS GENERAL - SUJETO 2

Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente					5
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado	5				
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento					5
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo	5				
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales				4	
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información					1
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar					5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios		4			
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios					5
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5				
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones				4	
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes	5				
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares					5
14	CE1	34	-	Serguir a alguien inspirado y afianzado			3		
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto					5
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado				2	
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles					5
18	CE4	52	-	No es necesario imaginan el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos	5				
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos					5
20	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso		4			
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio					5
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos					1
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas				4	
24	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo				2	
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas					5
26	CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno	5				
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua					5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio				2	
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica					5
30	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad					1

31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social						5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena		4				
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica						5
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado					2	
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo			3			
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades		4				
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa						5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno					2	
39	CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado						5
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo	5					
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado						5
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5					
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders						5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo						1
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común						5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5					
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.						5
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos					2	
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias					4	
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución					2	
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo						5
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto	5					
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica			3			
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común		4				
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico						5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica		4				
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización						5
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado	5					
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización						5
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados					2	
TOTAL CARGA POSITIVA					0	0	6	16	120	
TOTAL CARGA NEGATIVA					55	24	3	16	4	

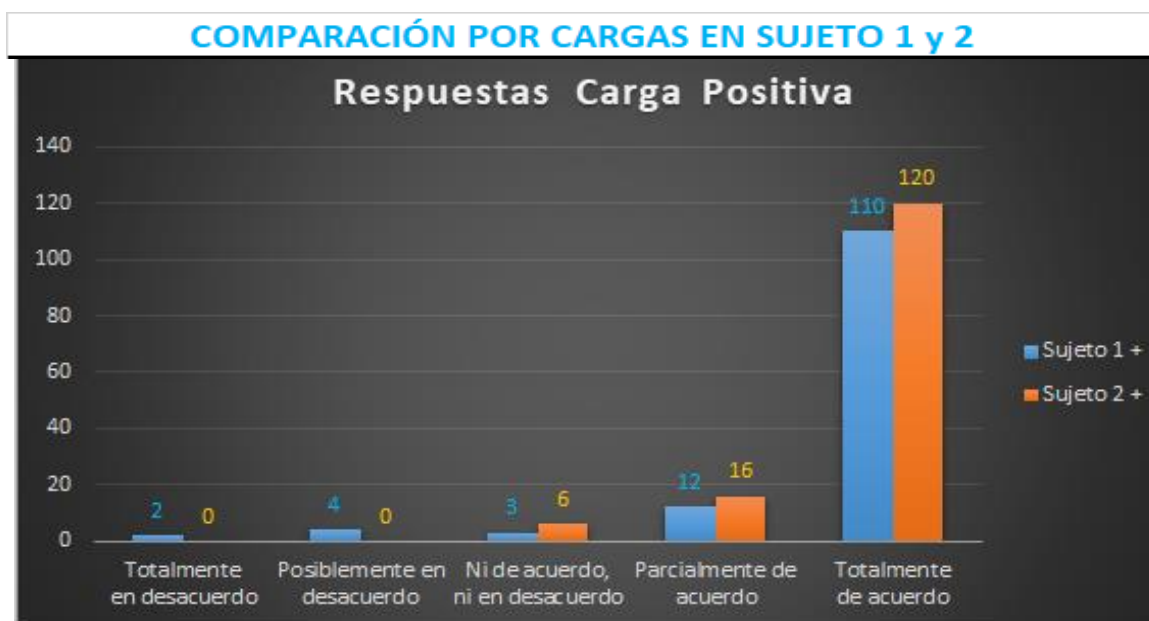
RESPUESTAS GENERAL - SUJETO 2

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias	+/-	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 30	0	0%	Total Carga Positiva	0	0	6	16	120
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	31 - 60	0	20%						
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61 - 90	6	50%						
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	91 - 120	16	70%						
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	121 - 150	120	100%						
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	121 - 150	55	100%	Total Carga Negativa	55	24	3	16	4
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	91 - 120	24	70%						
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61 - 90	3	50%						
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	31 - 60	16	20%						
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 30	4	0%						

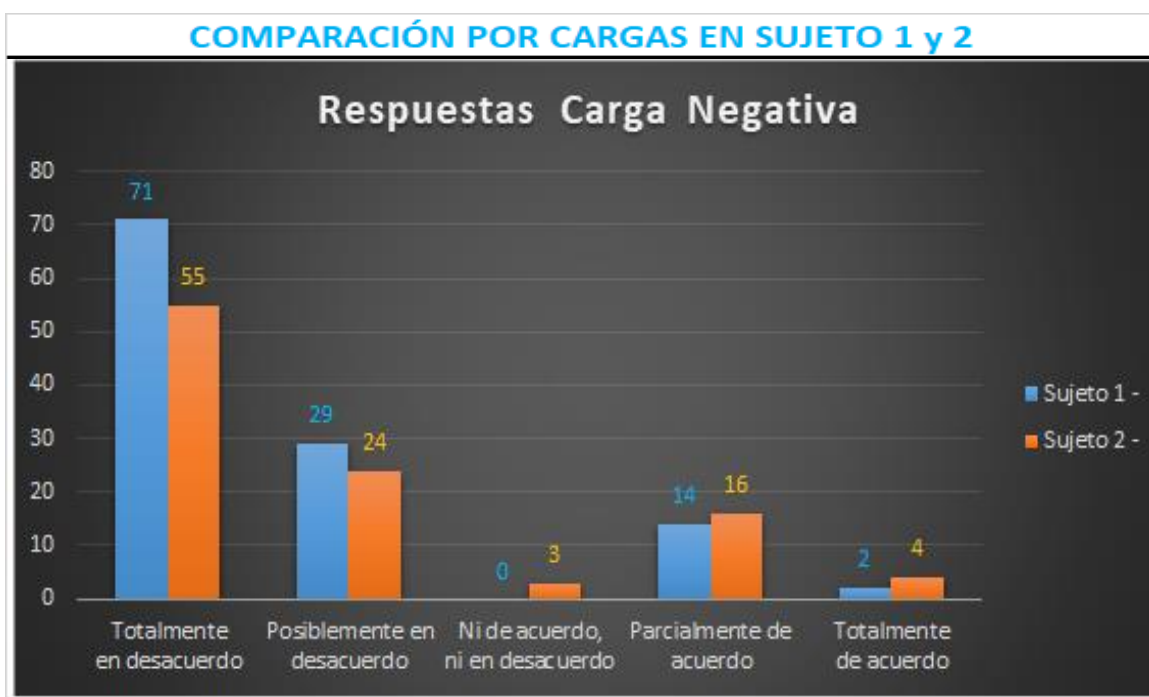
Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 60	4	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	61 - 120	16	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	121 - 180	9	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	181 - 240	40	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	241 - 300	175	100%

COMPARACIÓN POR CARGAS EN SUJETO 1 y 2

Carga	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sujeto 1 +	2	4	3	12	110
Sujeto 2 +	0	0	6	16	120
Sujeto 1 -	71	29	0	14	2
Sujeto 2 -	55	24	3	16	4



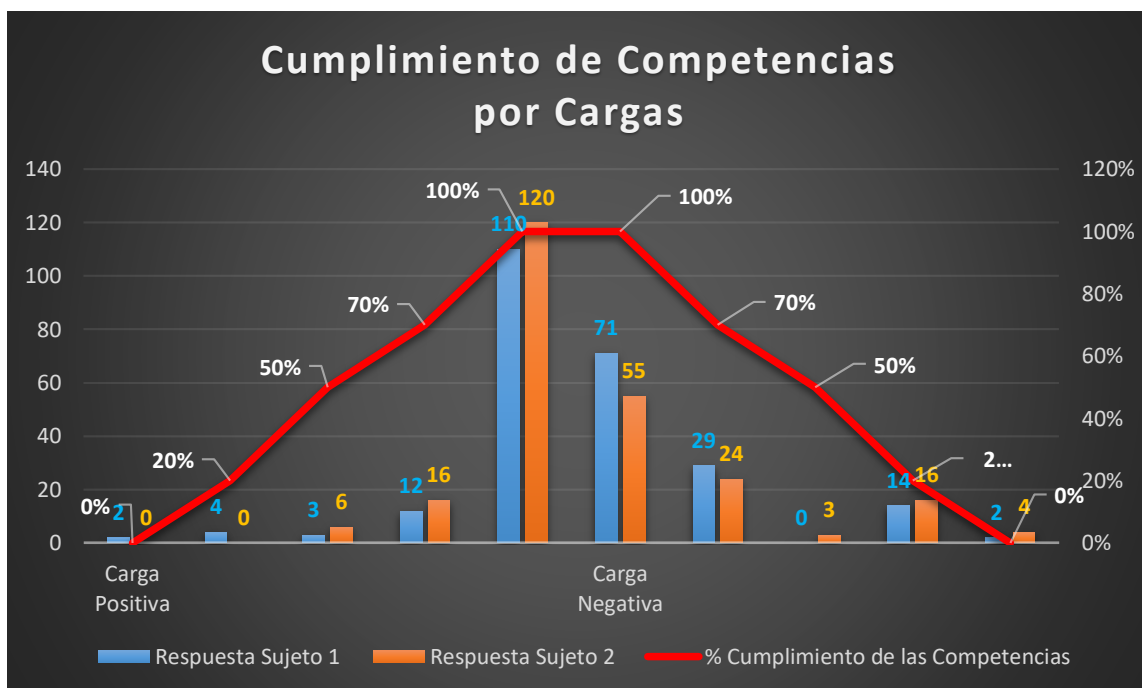
Gráfica No.21



Gráfica No.22

CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS POR CARGAS SUJETO 1 y 2

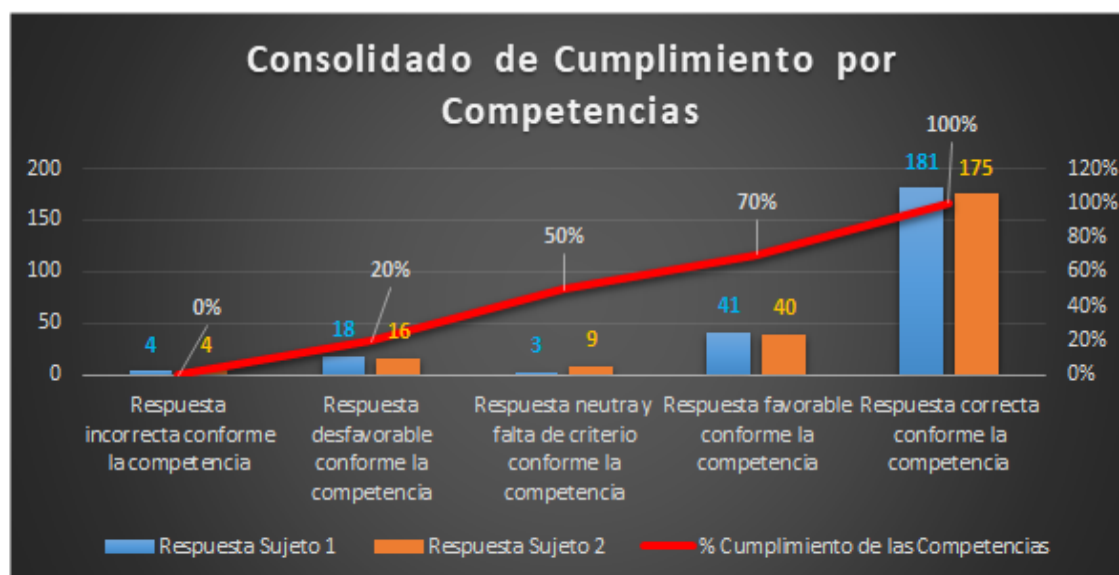
Carga	Respuesta Sujeto 1	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	2	0	0%
	4	0	20%
	3	6	50%
	12	16	70%
	110	120	100%
Carga Negativa	71	55	100%
	29	24	70%
	0	3	50%
	14	16	20%
	2	4	0%



Gráfica No.23

CONSOLIDADO DE CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	Respuesta Sujeto 2	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	4	4	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	18	16	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	3	9	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	41	40	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	181	175	100%



Gráfica No.24

Discusión.

En la gráfica No. 1 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 25 con aproximación del 83,3% al rango de 24-30 en la competencia específica No.1 “Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Organizar e institucionalizar” y el indicador “Eficiente gestión gerencial”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 1-6 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar totalmente de acuerdo con respuestas incorrectas a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 2 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 en la competencia específica No.1 “Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Organizar e institucionalizar” y el indicador “Eficiente gestión gerencial”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente de acuerdo con respuestas incorrectas a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida, y un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 12-18 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respuestas neutras y faltas de criterio preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 3 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 8 con aproximación del 33,7% al rango de 18-24 en la competencia específica No.2 “Administrar los recursos humanos”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo” y el indicador “Coordinar recursos y personas en estructuras y procesos que le permitan cumplir una tarea o fin”.

En la gráfica No. 4 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 30 con aproximación del 100% al rango de 24-30 en la competencia específica No.2 “Administrar los recursos humanos”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo” y el indicador “Coordinar recursos y personas en estructuras y procesos que le permitan cumplir una tarea o fin”.

En la gráfica No. 5 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 10 con aproximación del 33,3% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24, en la competencia específica No.3 “Pensamiento global” ; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos totales de la empresa” y el indicador

“Capacidad de analizar los procesos de integración social, económica, cultural y ambiental: local, regional, mundial”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 1-6 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar totalmente en desacuerdo con respuestas incorrectas y desfavorables a preguntas con carga positiva conforme la competencia requerida, y un porcentaje de aproximación del 33,3% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente de acuerdo y en desacuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga positiva y negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 6 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 70%, presentando un valor de resultado mayor de 8 con aproximación del 33,3% al rango de 18-24 y un valor de resultado de 5 con aproximación del 16,7% al rango de 24-30, en la competencia específica No.3 “Pensamiento global” ; lo que significa que el sujeto respondió de forma favorable y correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos totales de la empresa” y el indicador “Capacidad de analizar los procesos de integración social, económica, cultural y ambiental: local, regional, mundial”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 7-12 y de 16,7% al rango de 1-6 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente y totalmente en desacuerdo y de acuerdo con respuestas desfavorables e incorrectas a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida, y un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 12-18 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respuestas

neutras y faltas de criterio a preguntas con carga positiva conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 7 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 9 con aproximación del 37,5% al rango de 18-24, en la competencia específica No.4 “Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Mejorar e innovar los procesos administrativos” y el indicador “Capacidad de buscar, proponer y ejecutar planteamientos y soluciones no tradicionales a un problema o situación cualquiera.

En la gráfica No. 8 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación el 16,7% al rango de 18-24, en la competencia específica No.4 “Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Mejorar e innovar los procesos administrativos” y el indicador “Capacidad de buscar, proponer y ejecutar planteamientos y soluciones no tradicionales a un problema o situación cualquiera”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente en desacuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 9 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 15 con aproximación del 50% al rango de 24-30 en la competencia específica No.5 “Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Contable y financiera” y el indicador “Evaluar decisiones con información obtenida y buscar la mejor decisión con menor afectación relación costo-beneficio”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 1-6 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar totalmente de acuerdo con respuestas incorrectas a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 10 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 25 con aproximación del 83,3% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24 en la competencia específica No.5 “Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Contable y financiera” y el indicador “Evaluar decisiones con información obtenida y buscar la mejor decisión con menor afectación relación costo-beneficio”.

En la gráfica No. 11 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación

del 16,7% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.1 “Compromiso con la calidad”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Producción y servicio al cliente” y el indicador “Satisfacción del cliente por el producto y por la atención en el servicio”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 1-6 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar totalmente de acuerdo con respuestas incorrectas a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 12 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 15 con aproximación del 50% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 12 con aproximación del 50% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.1 “Compromiso con la calidad”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Producción y servicio al cliente” y el indicador “Satisfacción del cliente por el producto y por la atención en el servicio”.

En la gráfica No. 13 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.2 “Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica” ; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Pensamiento crítico” y el indicador “Efectividad en los procesos en consecuencia de la aplicación correcta de conocimiento”. Seguido por un porcentaje de aproximación del

16,7% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente en desacuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga positiva conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 14 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 25 con aproximación del 83,3% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.2 “Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica” ; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Pensamiento crítico” y el indicador “Efectividad en los procesos en consecuencia de la aplicación correcta de conocimiento”.

En la gráfica No. 15 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 25 con aproximación del 83,3% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.3 “Capacidad para tomar decisiones” ; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Organización y planificación” y el indicador “Analizar información para una efectiva toma de decisiones”.

En la gráfica No. 16 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 15 con aproximación del 50% al rango de 24-30 en la competencia genérica No.3 “Capacidad para tomar decisiones” ; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y

favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Organización y planificación” y el indicador “Analizar información para una efectiva toma de decisiones”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 50% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente de acuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 17 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 10 con aproximación del 33,3% al rango de 24-30 en la competencia genérica No.4 “Identificar, plantear y resolver problemas”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Análisis y síntesis” y el indicador “Integración crítica de saberes para solucionar problemas”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 33,3% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente de acuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida, un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 12-18 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respuestas neutras y faltas de criterio preguntas con carga positiva conforme la competencia requerida, y un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 1-6 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar totalmente en desacuerdo con respuestas incorrectas a preguntas con carga positiva conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 18 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 15 con

aproximación del 50% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24 en la competencia genérica No.4 “Identificar, plantear y resolver problemas”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Análisis y síntesis” y el indicador “Integración crítica de saberes para solucionar problemas”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 12-18 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respuestas neutras y faltas de criterio a preguntas con carga positiva conforme la competencia requerida, y un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente de acuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

En la gráfica No. 19 aplicada al sujeto 1 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 8 con aproximación del 33,3% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.5 “Compromiso ético”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Responsabilidad Social” y el indicador “Capacidad de disponer de razones fundamentales para actuar”.

En la gráfica No. 20 aplicada al sujeto 2 se puede observar que hay un porcentaje de cumplimiento alcanzado del 100%, presentando un valor de resultado mayor de 20 con aproximación del 66,7% al rango de 24-30 y un valor de resultado de 4 con aproximación del 16,7% al rango de 18-24, en la competencia genérica No.5 “Compromiso ético”; lo que significa que el sujeto respondió de forma correcta y favorable conforme la

competencia requerida cumpliendo a satisfacción con la dimensión “Responsabilidad Social” y el indicador “Capacidad de disponer de razones fundamentales para actuar”. Seguido por un porcentaje de aproximación del 16,7% al rango de 7-12 lo que indica una desviación al afirmar en sus respuestas estar parcialmente de acuerdo con respuestas desfavorables a preguntas con carga negativa conforme la competencia requerida.

Conclusiones.

La diversidad de fuentes, datos e información procesada de diferentes actores y autores que orientaron esta investigación, fue determinante para lograr la comprensión y fundamentación de la ejecución de la administración con un enfoque basado en competencias laborales, compuestas por competencias genéricas y específicas aplicadas directamente en el ámbito real de Landivers Multiservices S.A.S., empresa caso de estudio. La identificación y construcción de las dimensiones e indicadores de las competencias laborales requeridas por la empresa, evidenciaron múltiples factores correlacionados para el perfil profesional del administrador de empresas en función de la oferta actual y para los cargos administrativos ofertados actualmente por Landivers.

La investigación dio respuesta al problema planteado y a las sub preguntas de investigación, proveyéndole a Landivers las competencias laborales para el perfil profesional del administrador de empresas para cargos administrativos mediante la creación de un instrumento de medición compuesto por cinco (05) competencias genéricas y cinco (05) competencias específicas, relacionadas a continuación:

Competencias Genéricas

1. Compromiso con la calidad
2. Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para tomar decisiones.
4. Identificar, plantear y resolver problemas.
5. Compromiso ético.

Competencias Específicas

1. Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización
2. Administrar los recursos humanos
3. Pensamiento global
4. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo
5. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.

El instrumento de medición fue fundamentado en dimensiones e indicadores propios de cada competencia, su diseño fue orientado con el propósito de tener doble uso de aplicación, tanto para colaboradores profesionales administradores de empresas contratados actualmente en cargos administrativos, así como también para futuros aspirantes a cargos administrativos con el perfil profesional de administrador de empresas. En los resultados de la aplicación de la encuesta a los sujetos 1 y 2 se pudo observar que ambos alcanzaron el porcentaje de cumplimiento de las cinco (05) competencias genéricas y las cinco (05) competencias específicas determinadas para esta prueba, presentando

valores de resultados mayores con aproximaciones altas a los rangos establecidos, lo que significa que los sujetos respondieron de forma favorable y correcta conforme las competencias requeridas cumpliendo a satisfacción con las dimensiones e indicadores determinados para cada competencia. Adicionalmente se identificaron ligeras desviaciones en respuestas desfavorables, incorrectas, neutras y faltas de criterio a preguntas con carga negativa y positiva para reafirmar la severidad de las respuestas conforme la competencia requerida; lo que sugiere ahondar en la praxis de aquellas variables aún no reafirmadas, por medio de escenarios específicos que permitan medir el grado de comprensión y ejecución de la competencia requerida.

Los aportes de esta investigación a la empresa Landivers Multiservices S.A.S. son, la disminución de elevados costos de inversión (productividad, tiempo, recursos, impacto al cliente interno y externo) en procesos de selección del personal idóneo con el perfil profesional de administrador de empresas aspirantes a cargos administrativos, lo que permitirá atraer, contratar y retener el personal más calificado; claridad y comprensión de las competencias laborales (genéricas y específicas) requeridas para su operación y la medición de éstas en sus colaboradores actuales como parte de un proceso de evaluación por competencias propias de su profesión. Lo anterior se verá reflejado en la suma de productividad, optimización de procesos y racionalización en el uso de los recursos, reducción de costos y tiempo, diversificación y potencialización del talento, fidelización del capital humano, competitividad externa, minimización de riesgos por abandono de cargo y planeación estratégica con un enfoque basado en competencias.

Referencias (bibliografía y cibergrafía).

Roberto Espinoza Sotomayor (2009). El fayolismo y la organización contemporánea.

Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>

María de Lourdes Rodríguez Campuzano; Arturo Posadas Díaz (2007). Competencias

laborales: algunas propuestas. Consejo Nacional para la Enseñanza en

Investigación en Psicología A.C., Xalapa, México. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212107>

Saida Ruth Fernández Javier. (2016). Perfil de competencias del Administrador de empresa

en República Dominicana (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, República

Dominicana. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/52359>

Javier Moreno Jovinao, Jaime Castrillón Cifuentes, John Sánchez Otero y Ana Virginia

Moreno Charris (diciembre, 2016). Perfil del administrador: construcción a partir

de la experiencia Tuning-Colombia. Económicas CUC Universidad de la Costa.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5825093>

Orlando Salinas, (2013). Principales Rankings de Competitividad: Competencias. Ascolfa, Asociación Colombiana de Facultades de Administración. Recuperado de

[http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/eventos/memoriasadministracionsigloxxi2013/TENDENCIAS EN LA FORMACION OSALINAS.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/eventos/memoriasadministracionsigloxxi2013/TENDENCIAS_EN_LA_FORMACION_OSALINAS.pdf)

García, Quispe y Raéz (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Revista de investigación Industrial Data. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima (Perú). Recuperado de

<file:///G:/MAC/Especializaci%C3%B3n/2do%20Semestre/1%20Tesis/Material/Usado/6%20Deming.pdf>

Procuraduría General de la Nación (2010). Diccionario de competencias. Contrato Interadministrativo No. 179-101. Recuperado de

[https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/modulo_calidad/mapa_proceso//1036_DICCION_COMPETENCIAS_V1\(MA\).pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/modulo_calidad/mapa_proceso//1036_DICCION_COMPETENCIAS_V1(MA).pdf)

Javier Gil Flores (2007). La evaluación de competencias laborales. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. España. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

Hellriegel D., & Jackson S. E. & Slocum J. W. (2009). Un Enfoque Basado en Competencias: 11ª Edición Administración. México: Cengage Learning Editores S.A.

Anexos.

Anexo A. Competencias Genéricas. *Fernández (2016, pág.293-294)*

4.1.3. Competencias genéricas

	DEMUESTRA	IMPORTANCIA
G1. Identificar, plantear y resolver problemas	2.31	3.73
G2. Aprender y actualizarse continuamente	2.53	3.67
G3. Abstractar, analizar y sintetizar	2.15	3.60
G4. Comunicarse en forma oral y escrita en la propia lengua	2.55	3.67
G5. Organizar y planificar	2.40	3.73
G6. Motivarse en base a logros	2.53	3.47
G7. Liderar o conducir hacia metas comunes	2.36	3.61
G8. Criticar y autocriticarse	2.09	2.95
G9. Orientarse hacia la calidad	2.56	3.76
G10. Tomar iniciativas, disponer de espíritu emprendedor	2.39	3.62
G11. Trabajar en un equipo interdisciplinario	2.69	3.64
G12. Tomar decisiones	2.29	3.73
G13. Diseñar y gestionar proyectos	2.04	3.35
G14. Generar nuevas ideas, ser creativo	2.20	3.51
G15. Comunicarse en una segunda lengua	2.04	3.04
G16. Trabajar en un contexto internacional	1.72	2.91
G17. Aplicar estrategias de Costos / Beneficios	2.19	3.39
G18. Trabajar en forma autónoma	2.13	3.22
G19. Establecer relaciones interpersonales	2.80	3.69
G20. Aplicar los conocimientos en la práctica	2.42	3.76
G21. Demostrar solidez teórica sobre el área de estudio y la profesión	2.65	3.35
G22. Responsabilizarse socialmente, comprometiéndose como ciudadano	2.19	3.31
G23. Adaptarse actuando ante nuevas situaciones	2.55	3.56
G24. Comprometerse éticamente	2.55	3.80
G25. Usar las tecnologías de la información y de la comunicación	2.81	3.78
G26. Buscar, procesar y aplicar información procedente de fuentes diversas	2.43	3.20
G27. Actuar como agente de cambio	2.13	3.47
G28. Planificar estratégicamente	2.06	3.64
G29. Conocer las culturas y costumbres de otros países	1.85	2.69
G30. Apreciar la diversidad y multiculturalidad	2.06	3.07
G31. Negociar	2.22	3.58
G32. Trabajar en equipo	2.88	3.82
G33. Comunicarse con expertos en otras áreas	2.19	3.29
G34. Asumir riesgos calculados	1.96	3.17
G35. Comprometerse con la preservación del medio ambiente	2.00	3.04
G36. Emitir respuestas	2.48	3.31
G37. Demostrar destrezas gerenciales	2.26	3.58
G38. Demostrar elevada autoestima	2.69	3.33
G39. Demostrar responsabilidad	2.76	3.78
G40. Desarrollar a otras personas	2.09	3.53
G41. Comprometerse con la organización	2.55	3.78
G42. Orientarse hacia el cliente	2.70	3.73
G43. Demostrar vocación de servicio	2.48	3.64

Tabla 37. Competencias genéricas identificadas por los profesionales de RR. HH.

Anexo B. Competencias Específicas. *Fernández (2016, pág.299-300)*

	DEMUESTRA	IMPORTANCIA
E1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	2.08	3.60
E2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	2.13	3.54
E3. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	2.19	3.60
E4. Administrar un sistema logístico integral.	2.13	3.33
E5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	2.40	3.50
E6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	2.37	3.60
E7. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	2.10	3.21
E8. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	2.00	3.37
E9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	2.23	3.62
E10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	2.25	3.60
E11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	2.17	3.50
E12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	2.31	3.91
E13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	2.31	3.83
E14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	2.14	3.38
E15. Mejorar e innovar los procesos administrativos.	2.19	3.67
E16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	2.21	3.45
E17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	2.55	3.67
E18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	2.04	3.00
E19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	2.04	3.14
E20. Formular planes de marketing	2.12	3.04

Tabla 39. Competencias específicas identificadas por los profesionales de RR. HH.

Anexo C. Registro de competencias Genéricas. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno* (2016, pág.30) Adaptado de ASCOLFA (2010)

Registro de competencias genéricas.

Descripción de la competencia
1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
9. Capacidad de investigación
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
12. Capacidad crítica y autocrítica
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14. Capacidad creativa
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
21. Compromiso con su medio socio-cultural
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
26. Compromiso ético
27. Compromiso con la calidad
28. Emprendimiento e innovación (adicional)

Fuente: elaboración propia. Adaptado de ASCOLFA (2010).

Anexo D. Registro de competencias Específicas. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno* (2016, pág.31) Adaptado de ASCOLFA (2010)

Lista de competencias específicas.

Descripción de la competencia
1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo
2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
3. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones
4. Administrar un sistema logístico integral
5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo
6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
7. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
8. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
9. Interpretar la información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales
10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social
15. Mejorar e innovar los procesos administrativos
16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos
17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión
18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa
19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
20. Formular planes de marketing
21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización (adicional)

Fuente: Adaptado de ASCOLFA (2010).

Anexo E. Ranking competencias Genéricas en grado de importancia. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.35)*

Ranking de competencias genéricas: importancia	Estudiantes	Académicos	Graduados	Empresarios
1	17. Capacidad de trabajo en equipo.	26. Compromiso ético.	28. Emprendimiento e innovación	17. Capacidad de trabajo en equipo
2	27. Compromiso con la calidad	27. Compromiso con la calidad	26. Compromiso ético	2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3	16. Capacidad para tomar decisiones	1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	27. Compromiso con la calidad	15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
4	26. Compromiso ético	2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	26. Compromiso ético
5	4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	16. Capacidad para tomar decisiones	17. Capacidad de trabajo en equipo	6. Capacidad de comunicación oral y escrita

Anexo F. Ranking competencias Genérica en grado de desarrollo. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.36)*

Ranking de competencias genéricas: grado de desarrollo	Estudiantes	Académicos	Graduados	Empresarios
1	17. Capacidad de trabajo en equipo	4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	26. Compromiso ético	17. Capacidad de trabajo en equipo
2	4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	26. Compromiso ético	27. Compromiso con la calidad	18. Habilidades interpersonales
3	26. Compromiso ético	17. Capacidad de trabajo en equipo	4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	19. Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes
4	27. Compromiso con la calidad	18. Habilidades interpersonales	17. Capacidad de trabajo en equipo	16. Capacidad para tomar decisiones
5	5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano	2. Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica	10. Capacidad para aprender y actualizarse permanentemente	26. Compromiso ético

Anexo G. Ranking competencias Específicas en grado de importancia. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.37)*

Resultados del análisis para las competencias específicas

Ranking de competencias específicas: importancia	Estudiantes	Académicos	Graduados	Empresarios
1	12. Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización	1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo	21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	12. Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización
2	13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	12. Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización	12. Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización	17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión
3	21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo
4	15. Mejorar e innovar los procesos administrativos	9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
5	11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	15. Mejorar e innovar los procesos administrativos

Anexo H. Ranking competencias Específicas en grado de desarrollo. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.38)*

Ranking de competencias específicas: grado de desarrollo	Estudiantes	Académicos	Graduados	Empresarios
1	13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
2	12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo	21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión
3	20. Formular planes de marketing	11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
4	21. Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización	5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	12. Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización	15. Mejorar e innovar los procesos administrativos
5	17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión	9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	15. Mejorar e innovar los procesos administrativos	2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones

Fuente: elaboración propia.

Anexo I. Ranking competencias Genéricas y Específicas más importantes. *Moreno, Castrillón, Sánchez y Moreno (2016, pág.39)*

Ranking de las cinco competencias genéricas más importantes.

Competencias genéricas	26	17	27	2	16	28	15	1	10	6	4
Repeticiones	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1
Ranking de las cinco competencias genéricas más importantes.											
26	Compromiso ético										
17	Capacidad de trabajo en equipo										
27	Compromiso con la calidad										
2	Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica										
16	Capacidad para tomar decisiones										

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8

Ranking de las cinco competencias específicas más importantes.

Competencias específicas	12	21	11	1	9	15	13	17	6	5	-
Repeticiones	4	3	3	2	2	2	1	1	1	1	-
Ranking de las cinco competencias específicas más importantes.											
12	Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización										
21	Administrar los recursos humanos, físicos, financieros y otros de la organización										
11	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa										
1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo										
9	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales										

Anexo J. Top Competencias Genéricas Indispensables. *Fernández (2016, pág.311)*

4.1.5. Top 5 competencias genéricas indispensables en el egresado

Competencia	Cantidad	%
G1. Identificar plantear y resolver problemas	40	73%
G7. Liderar o conducir hacia metas comunes	20	36%
G5. Organizar y planificar	19	35%
G9. Orientarse hacia la calidad	18	33%
G4. Comunicarse en forma oral y escrita en la propia lengua	16	29%

Tabla 38. Top 5 competencias genéricas indispensables identificadas por los profesionales de RR. HH.

Anexo K. Top Competencias Específicas Indispensables. *Fernández (2016, pág.315)*

4.1.8. Top 5 competencias específicas indispensables en el egresado

Competencia	Cantidad	%
E1. Desarrollar un planeamiento estratégico - táctico y operativo.	32	58%
E12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	23	42%
E5. Desarrollar - implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	22	40%
E9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	21	38%
E15. Mejorar e innovar los procesos administrativos.	20	36%

Tabla 40. Top 5 Competencias específicas indispensables identificadas por los profesionales de RR. HH.

Anexo L. Fase I. Fundamentación del contenido del instrumento de medición.

Fuente Propia.

FASE I. FUNDAMENTACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN						
COMPETENCIAS GENERICAS						
No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
1	Compromiso con la calidad	Producción y servicio al cliente	Satisfacción del cliente por el producto y por la atención en el servicio.	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente
				2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios
				3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares
				4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso
				5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua
				6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena
2	Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica	Pensamiento crítico	Efectividad en los procesos en consecuencia de la aplicación correcta de conocimiento	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado
				8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento
				9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo
				10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica
				11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento
				12	-	Decidir generando impresiones particulares
3	Capacidad para tomar decisiones	Organización y planificación	Analizar información para una efectiva toma de decisiones	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto
				14	-	Variación de elecciones tienen menor impacto en la solución
				15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistemática y lógica
				16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado
				17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado
				18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos
4	Identificar, plantear y resolver problemas	Análisis y síntesis	Integración crítica de saberes para solucionar problemas	19	+	Ruptura de la lógica
				20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado
				21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales
				22	-	Generalizar la información y sus fuentes
				23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles
				24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo
5	Compromiso ético	Responsabilidad Social	Capacidad de disponer de razones fundamentales para actuar	25	+	Conciencia y equidad social
				26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades
				27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos
				28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados
				29	+	Coherencia en el pensar y actuar
				30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno

Fuente Propia.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
No.	Variable	Dimensión	Indicador	No.	Carga	Formato
1	Ejercer el liderazgo para lograr y conseguir metas en la organización	Organizar e institucionalizar	Eficiente gestión gerencial.	31	+	Influir para la obtención del objetivo común
				32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado
				33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios
				34	-	Serguir a alguien inspirado y afianzado
				35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio
				36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio
2	Administrar los recursos humanos	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	Coordinar recursos y personas en estructuras y procesos que le permitan cumplir una tarea o fin.	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica
				38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo
				39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.
				40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto
				41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización
				42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo
3	Pensamiento global	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos totales de la empresa	Capacidad de analizar los procesos de integración social, económica, cultural y ambiental: local, regional, mundial.	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones
				44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado
				45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas
				46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad
				47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo
				48	-	Una única solución para cada situación
4	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo	Mejorar e innovar los procesos administrativos	Capacidad de buscar, proponer y ejecutar planteamientos y soluciones no tradicionales a un problema o situación cualquiera	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders
				50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común
				51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización
				52	-	No es necesario imaginanr el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos
				53	+	Reconocer debilidades y fuerzas
				54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno
5	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	Contable y financiero	Evaluar decisiones con información obtenida y buscar la mejor decisión con menor afectación relación costo-beneficio	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa
				56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo
				57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias
				58	-	Interpretación general de la información
				59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico
				60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos

Anexo M. Fase II. Identificación de competencias en el instrumento de medición

Fuente Propia.

FASE II. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Competencia Generica	Competencia No.	Carga	Formato
CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente
CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios
CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares
CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso
CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua
CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena
CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado
CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento
CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo
CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica
CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento
CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares
CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto
CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución
CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica
CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado
CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado
CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos
CG4	19	+	Ruptura de la lógica
CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado
CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales
CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes
CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles
CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo
CG5	25	+	Conciencia y equidad social
CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades
CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos
CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados
CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar
CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo al movilizar y transformar el entorno

Competencia Especifica	Competencia No.	Carga	Formato
CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común
CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado
CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios
CE1	34	-	Seguir a alguien inspirado y afianzado
CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio
CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio
CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica
CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo
CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.
CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto
CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización
CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo
CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones
CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado
CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas
CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad
CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo
CE3	48	-	Una única solución para cada situación
CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders
CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común
CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización
CE4	52	-	No es necesario imaginarse el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos
CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas
CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno
CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa
CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo
CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias
CE5	58	-	Interpretación general de la información
CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico
CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos

Anexo N. Fase III. Distribución y consolidación de competencias en el instrumento de medición. Fuente Propia.

FASE III. DISTRIBUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN				
Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta
1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares
14	CE1	34	-	Serguir a alguien inspirado y afianzado
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles
18	CE4	52	-	No es necesario imaginar el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos
19	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso
20	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio
21	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos
22	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas
23	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo
24	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas
25	CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno
26	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua
27	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio
28	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica
29	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad
30	CG5	25	+	Conciencia y equidad social

Fuente Propia.

Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta
31	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena
32	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica
33	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado
34	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo
35	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades
36	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa
37	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno
38	CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado
39	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo
40	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado
41	CE3	48	-	Una única solución para cada situación
42	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders
43	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo
44	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común
45	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento
46	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.
47	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos
48	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias
49	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución
50	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados

Anexo. O. Fase IV. Medición de respuestas en el instrumento. Fuente Propia.

FASE IV. MEDICIÓN DE RESPUESTAS EN EL INSTRUMENTO									
Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente	1	2	3	4	5
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado	5	4	3	2	1
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento	1	2	3	4	5
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo	5	4	3	2	1
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales	1	2	3	4	5
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información	5	4	3	2	1
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar	1	2	3	4	5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios	5	4	3	2	1
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios	1	2	3	4	5
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5	4	3	2	1
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones	1	2	3	4	5
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes	5	4	3	2	1
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares	1	2	3	4	5
14	CE1	34	-	Seguir a alguien inspirado y afianzado	5	4	3	2	1
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto	1	2	3	4	5
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado	5	4	3	2	1
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles	1	2	3	4	5
18	CE4	52	-	No es necesario imaginanr el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos	5	4	3	2	1
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos	1	2	3	4	5
20	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso	5	4	3	2	1
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio	1	2	3	4	5
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos	5	4	3	2	1
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas	1	2	3	4	5
24	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo	5	4	3	2	1
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas	1	2	3	4	5
26	CG5	30	-	Aún con medición siempre se tendra un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno	5	4	3	2	1
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua	1	2	3	4	5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio	5	4	3	2	1
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistematica y lógica	1	2	3	4	5
30	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad	5	4	3	2	1

Fuente Propia.

Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social	1	2	3	4	5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena	5	4	3	2	1
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica	1	2	3	4	5
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado	5	4	3	2	1
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo	1	2	3	4	5
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades	5	4	3	2	1
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa	1	2	3	4	5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno	5	4	3	2	1
39	CG2	7	+	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado	1	2	3	4	5
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo	5	4	3	2	1
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado	1	2	3	4	5
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5	4	3	2	1
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders	1	2	3	4	5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo	5	4	3	2	1
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común	1	2	3	4	5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5	4	3	2	1
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.	1	2	3	4	5
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos	5	4	3	2	1
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias	1	2	3	4	5
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución	5	4	3	2	1
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo	1	2	3	4	5
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto	5	4	3	2	1
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica	1	2	3	4	5
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común	5	4	3	2	1
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico	1	2	3	4	5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica	5	4	3	2	1
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización	1	2	3	4	5
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado	5	4	3	2	1
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización	1	2	3	4	5
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados	5	4	3	2	1

Anexo P. Fase V. Estructuración para evaluación de resultados. Fuente Propia.

FASE V. ESTRUCTURACIÓN PARA EVALUACIÓN DE RESULTADOS									
Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del	1	2	3	4	5
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de	5	4	3	2	1
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento	1	2	3	4	5
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tener una red de elementos	5	4	3	2	1
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales	1	2	3	4	5
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información	5	4	3	2	1
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar	1	2	3	4	5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios	5	4	3	2	1
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios	1	2	3	4	5
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5	4	3	2	1
11	CE3	43	+	Satisfacer la demanda con prontitud y crear conexiones	1	2	3	4	5
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes	5	4	3	2	1
13	CG1	3	+	Servicio al cliente y estrategia organizativa como pilares	1	2	3	4	5
14	CE1	34	-	Servir a alguien inspirado y afianzado	5	4	3	2	1
15	CG3	13	+	Resolver una situación aún cuando no se evidencia conflicto	1	2	3	4	5
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado	5	4	3	2	1
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, estados y niveles	1	2	3	4	5
18	CE4	52	-	No es necesario imaginar el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos	5	4	3	2	1
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos	1	2	3	4	5
20	CG1	4	+	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en	5	4	3	2	1
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio	1	2	3	4	5
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos	5	4	3	2	1
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas	1	2	3	4	5
24	CG4	24	+	Formar algo nuevo a partir de algo viejo	5	4	3	2	1
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas	1	2	3	4	5
26	CG5	30	-	Aun con medición siempre se tendrá un impacto negativo al movilizar y	5	4	3	2	1
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua	1	2	3	4	5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio	5	4	3	2	1
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica	1	2	3	4	5
30	CG3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad	5	4	3	2	1
31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social	1	2	3	4	5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena	5	4	3	2	1
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante	1	2	3	4	5
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el	5	4	3	2	1
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo	1	2	3	4	5
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades	5	4	3	2	1
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa	1	2	3	4	5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno	5	4	3	2	1
39	CG2	7	+	Transferencia de conocimientos y creación de valor agregado	1	2	3	4	5
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los	5	4	3	2	1
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado	1	2	3	4	5
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5	4	3	2	1
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders	1	2	3	4	5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo	5	4	3	2	1
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común	1	2	3	4	5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5	4	3	2	1
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales	1	2	3	4	5
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos	5	4	3	2	1
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias	1	2	3	4	5
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución	5	4	3	2	1
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo	1	2	3	4	5
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo	5	4	3	2	1
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica	1	2	3	4	5
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reorientación y futuro por el bien común	5	4	3	2	1
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico	1	2	3	4	5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica	5	4	3	2	1
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la	1	2	3	4	5
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un	5	4	3	2	1
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización	1	2	3	4	5
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					30	60	90	120	150
TOTAL CARGA NEGATIVA					150	120	90	60	30

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 30	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	31 - 60	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61 - 90	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	91 - 120	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	121 - 150	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	121 - 150	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	91 - 120	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61 - 90	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	31 - 60	30%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 30	0%

FASE V. ESTRUCTURACIÓN PARA EVALUACIÓN DE RESULTADOS - ESPECÍFICO									
Pregunta No.	Competencia	Competencia No.	Carga	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	CE1	32	-	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado	5	4	3	2	1
9	CE1	33	+	Formulación de políticas e introducción de cambios	1	2	3	4	5
14	CE1	34	-	Serguir a alguien inspirado y afianzado	5	4	3	2	1
21	CE1	35	+	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio	1	2	3	4	5
28	CE1	36	-	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio	5	4	3	2	1
45	CE1	31	+	Influir para la obtención del objetivo común	1	2	3	4	5
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
4	CE2	42	-	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo	5	4	3	2	1
33	CE2	37	+	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica	1	2	3	4	5
40	CE2	38	-	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo	5	4	3	2	1
47	CE2	39	+	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.	1	2	3	4	5
52	CE2	40	-	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto	5	4	3	2	1
57	CE2	41	+	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización	1	2	3	4	5
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
11	CE3	43	+	Extraerse del conocimiento y crear conexiones	1	2	3	4	5
16	CE3	44	-	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado	5	4	3	2	1
23	CE3	45	+	Aprender de experiencias vividas y no vividas	1	2	3	4	5
30	CE3	46	-	Comodidad con bajo grado de ambigüedad	5	4	3	2	1
35	CE3	47	+	Ir en contra de la corriente del statu quo	1	2	3	4	5
42	CE3	48	-	Una única solución para cada situación	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
18	CE4	52	-	No es necesario imaginar el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos	5	4	3	2	1
25	CE4	53	+	Reconocer debilidades y fuerzas	1	2	3	4	5
38	CE4	54	-	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno	5	4	3	2	1
43	CE4	49	+	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders	1	2	3	4	5
54	CE4	50	-	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común	5	4	3	2	1
59	CE4	51	+	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización	1	2	3	4	5
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
6	CE5	58	-	Interpretación general de la información	5	4	3	2	1
22	CE5	60	-	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos	5	4	3	2	1
37	CE5	55	+	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa	1	2	3	4	5
44	CE5	56	-	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo	5	4	3	2	1
49	CE5	57	+	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias	1	2	3	4	5
55	CE5	59	+	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico	1	2	3	4	5
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
1	CG1	1	+	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente	1	2	3	4	5
8	CG1	2	-	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios	5	4	3	2	1
13	CG1	3	+	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares	1	2	3	4	5
20	CG1	4	-	Satisfacer la demanda con prontitud aun cuando se deba asumir altos costos en el proceso	5	4	3	2	1
27	CG1	5	+	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua	1	2	3	4	5
32	CG1	6	-	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
3	CG2	11	+	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento	1	2	3	4	5
10	CG2	12	-	Decidir generando impresiones particulares	5	4	3	2	1
39	CG2	7	+	Transferencia de conocimientos y creación de valor agregado	1	2	3	4	5
46	CG2	8	-	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento	5	4	3	2	1
51	CG2	9	+	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo	1	2	3	4	5
56	CG2	10	-	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
15	CG3	13	+	Resolver una situación aun cuando no se evidencie conflicto	1	2	3	4	5
29	CG3	15	+	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica	1	2	3	4	5
34	CG3	16	-	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado	5	4	3	2	1
41	CG3	17	+	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado	1	2	3	4	5
48	CG3	18	-	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos	5	4	3	2	1
50	CG3	14	-	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
5	CG4	21	+	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales	1	2	3	4	5
12	CG4	22	-	Generalizar la información y sus fuentes	5	4	3	2	1
17	CG4	23	+	Descomposición de procesos, grados y niveles	1	2	3	4	5
24	CG4	24	-	Formar algo nuevo a partir de algo previo	5	4	3	2	1
53	CG4	19	+	Ruptura de la lógica	1	2	3	4	5
58	CG4	20	-	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3
7	CG5	29	+	Coherencia en el pensar y actuar	1	2	3	4	5
19	CG5	27	+	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos	1	2	3	4	5
26	CG5	30	-	Aun con medición siempre se tendrá un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno	5	4	3	2	1
31	CG5	25	+	Conciencia y equidad social	1	2	3	4	5
36	CG5	26	-	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades	5	4	3	2	1
60	CG5	28	-	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados	5	4	3	2	1
TOTAL CARGA POSITIVA					3	6	9	12	15
TOTAL CARGA NEGATIVA					15	12	9	6	3

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

Carga	Orientación de la Respuesta	Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	1 - 3	3	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	4 - 6	6	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	9	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	10 - 12	12	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	13 - 15	15	100%
Carga Negativa	Respuesta correcta conforme la competencia	Totalmente en desacuerdo	13 - 15	15	100%
	Respuesta favorable conforme la competencia	Posiblemente en desacuerdo	10 - 12	12	70%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7 - 9	9	50%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	Parcialmente De acuerdo	4 - 6	6	20%
	Respuesta incorrecta conforme la competencia	Totalmente de acuerdo	1 - 3	3	0%

Carga	Orientación de la Respuesta	Valor de la Respuesta	Respuesta Sujeto 1	% Cumplimiento de las Competencias
Carga Positiva y Negativa	Respuesta incorrecta conforme la competencia	1 - 6	6	0%
	Respuesta desfavorable conforme la competencia	7 - 12	12	20%
	Respuesta neutra y falta de criterio conforme la competencia	12 - 18	18	50%
	Respuesta favorable conforme la competencia	18 - 24	24	70%
	Respuesta correcta conforme la competencia	24 - 30	30	100%

Anexo Q. Fase VI. Presentación del instrumento de medición a la empresa. Fuente Propia.

FASE VI. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN A LA EMPRESA

INVESTIGACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LA EMPRESA LANDIVERS MULTUSERVICES S.A.S.

Entrevistador/a _____

Fecha: _____

Entrevistado _____

Cargo Actual: _____

La presente prueba es una encuesta en escala de Likert que permitira medir actitudes y el grado de conformidad del encuestado sobre afirmaciones de competencias laborales para el perfil profesional del administrador de empresas en la empresa landivers Multiservices S.A.S. y tiene por objeto el análisis de la información para la construcción de conocimiento dentro del marco académico de la tesis de investigación de la Especialización de Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupaciones de la Corporación Universitaria Unitec.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos relacionados a competencias laborales del perfil profesional del administrador de empresas; por favor lea cada afirmación y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán analizadas junto a las respuestas de otros colaboradores.

Pregunta No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente					
2	En la dinámica interna de la organización un individuo no es responsable de mantener el sistema integrado					
3	El conocimiento no aplicado es igual a la falta de conocimiento					
4	No es necesario crear y transferir conocimiento para tejer una red de elementos y lograr el objetivo					
5	Establecer conexiones y relaciones en componentes individuales					
6	Interpretación general de la información					
7	Coherencia en el pensar y actuar					
8	Reducir los costos y gastos de un proceso sin afectar los intereses propios					
9	Formulación de políticas e introducción de cambios					
10	Decidir generando impresiones particulares					
11	Extraerse del conocimiento y crear conexiones					
12	Generalizar la información y sus fuentes					
13	Servicio, cliente y estrategia organizativa como pilares					
14	Serguir a alguien inspirado y afianzado					
15	Resolver una situación aún cuando no se evidencie conflicto					
16	Solo se necesita información homogénea para potenciar el resultado					
17	Descomposición de procesos, grados y niveles					
18	No es necesario imagianr el futuro para plantear metas y objetivos estratégicos					
19	Es igual de importante el proceso al logro de objetivos					
20	Satisfacer la demanda con prontitud aún cuando se deba asumir altos costos en el proceso					
21	Crear visiones con enfoque al compromiso para el cambio					
22	Competitividad a partir procesos lógicos cuantitativos					
23	Aprender de experiencias vividas y no vividas					
24	Formar algo nuevo a partir de algo previo					
25	Reconocer debilidades y fuerzas					
26	Aún con medición siempre se tendra un impacto negativo el movilizar y transformar el entorno					
27	Comunicación y accesibilidad hacia usuarios con proceso de mejora continua					
28	Afianzar relaciones de poder no es necesario para generar un cambio					
29	Programación de decisiones estructuradas de forma sistémica y lógica					
30	Comodidad con bajo grado de ambigüedad					

Pregunta No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Posiblemente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Conciencia y equidad social					
32	Prestación del servicio/producto con limitaciones en la cadena					
33	Alcanzar dentro de la identidad corporativa una estructura fortalecida mediante motivación psicológica					
34	La empresa es la responsable de asumir las consecuencias, hay que eludir el efecto creado					
35	Ir en contra de la corriente del statu quo					
36	Las condiciones desiguales generan mayores oportunidades					
37	Asegurar el desarrollo financiero y prospecto económico de la empresa					
38	Las condiciones deben ser favorables para hacer un buen análisis del entorno					
39	Tranferencia de conocimientos y creación de valor agregado					
40	No es necesario capturar pensamientos, ni gestionar la personalidad de los individuos para el aprendizaje corporativo					
41	Identificar criterios, evaluar opciones y obtener el resultado					
42	Una única solución para cada situación					
43	Satisfacer las expectativas de varios stakeholders					
44	Mejora continua en base a flujo de costos y generación de efectivo					
45	Influir para la obtención del objetivo común					
46	Es necesario un proceso automático, más no esfuerzo ni entrenamiento					
47	La materia prima de la compañía son las capacidades individuales, conocimientos y destrezas.					
48	Satisfacer la resolución mediante sesgos cognitivos					
49	Análisis a través de indicadores y variables aleatorias					
50	Variedad de elecciones tienen menor impacto en la solución					
51	Extraer el principio común y estructural como base del aprendizaje continuo					
52	La experiencia de empleados y directivos de la empresa es un tangible pasivo con bajo impacto					
53	Ruptura de la lógica					
54	Arriesgar sustento, reputación y futuro por el bien común					
55	Identificación de síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico					
56	A menor cantidad de veces mejor resultado en la práctica					
57	Enriquecer el talento humano, nutre el nivel personal y eleva el nivel de la organización					
58	No es necesario cambiar la forma de pensar y ver una situación para generar un resultado					
59	Sintetizar estrategia para replantear el presente y futuro de la organización					
60	Lo importante es cumplir con la producción y los resultados					

Gracias por su participación.

Anexo R. Fase VII. Aplicación del instrumento en la empresa. Fuente Propia.

FASE VII. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN LA EMPRESA

INVESTIGACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LA EMPRESA LANDIVERS MULTUSERVICES S.A.S.

Entrevistador/a:	Monica Amaya Castañeda	Fecha:	13 Noviembre de 2017
Entrevistado:	Andrea Vargas Marulanda	Cargo Actual:	Gerente General
Entrevistado:	Liliana Vargas Marulanda	Cargo Actual:	Jefe Financiera

Anexo S. Coordinación de aplicación de encuesta en la empresa Landivers Multiservices S.A.S.

Encuesta Competencias Laborales Administrador de Empresas 🖨️ 📄

Vivi Amaya <mv.amaya2015@gmail.com>
para ml_vargas33

Apreciada Dra. Liliana Vargas
Landivers Multiservices S.A.S.
Buenas tardes,

De acuerdo a previa comunicación, a continuación se adjunta la encuesta de competencias laborales que tiene por objeto el análisis de la información para la construcción de conocimiento dentro del marco académico de la tesis de investigación de la Especialización de Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupaciones de la Corporación Universitaria Unitec, de antemano mil gracias por su colaboración.

Cordialmente,

Monica Viviana Amaya Castañeda
Especialización de Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupaciones
Corporación Universitaria Unitec

📧 14:16 (Hace 6 minutos.) ☆ ↶ ▾

Y Instrumento de M