

---

**UNIVERSIDAD DE CHILE**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

Escuela de Economía y Administración  
Ingeniería Comercial

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS  
UN CASO PRÁCTICO**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE  
INGENIERO COMERCIAL  
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN

ALUMNOS:

MARCELA PAZ PARADA CHAVEZ  
CAROLA ANDREA RODRÍGUEZ  
DRAKE

PROFESOR GUIA:

SOLEDAD MATUS AGUILAR

SANTIAGO, OTOÑO 2005

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>9</b>
2.11 ¿Qué son las competencias?.....	9
2.12 Las competencias que garantizan el éxito son: .....	10
2.13 Clasificación de competencias .....	10
2.14 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias .....	12
2.15 Criterios efectivos para definir competencias .....	12
2.16 Definición de los niveles de competencias .....	13
2.17 Un esquema global por competencias.....	13
<b>2.2 SELECCIÓN: ENTREVISTAS Y EVALUACIONES.....</b>	<b>14</b>
2.21 Selección por competencias .....	14
2.22 Pasos de un proceso de selección por competencias:.....	15
2.23 Atracción de los mejores candidatos: Perfil del puesto por competencias .....	17
2.24 Análisis y descripción de puestos .....	17
<b>2.3 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....</b>	<b>19</b>
2.31 El papel de la capacitación dentro de la empresa.....	19
2.32 ¿Qué entendemos por capacitación? .....	20
2.33 Elementos básicos de capacitación y entrenamiento.....	21
2.34 La función de capacitación dentro del área de Recursos Humanos .....	21
2.35 El capital intelectual y la capacitación.....	22
2.36 Capacitación en la gestión por competencias.....	23
<b>2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>24</b>
2.41 ¿Por qué evaluar el desempeño? .....	24
2.42 Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño:.....	25
2.43 Pasos básicos de una evaluación .....	26
2.44 Confección de un plan de acción .....	27
2.45 Evaluar desempeño en el esquema de competencias .....	27
2.46 Rol de recursos Humanos en la evaluación por competencias: .....	28
2.47 Recomendaciones para una entrevista “Martha Alles” .....	29
<b>3. EVALUACIÓN ASCENDENTE .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>31</b>
3.21 Competencias Empresa Telecomunicaciones .....	31
3.22 Ranking por competencias Empresa Telecomunicaciones .....	31
3.23 Visión del negocio .....	32
3.24 Liderazgo .....	34
3.25 Desarrollo de otros .....	36
3.26 Enfoque sistémico .....	38

3.27 Ranking por Competencias Jefes Empresa .....	40
3.28 Tabla Competencias Jefes .....	41
<b>3.3 ANÁLISIS DE LAS DIRECCIONES .....</b>	<b>43</b>
3.31 Tabla Resumen Direcciones/ Competencias .....	43
3.32 Ranking Direcciones por competencias .....	43
3.33 Resumen por direcciones .....	44
3.331 Administración y finanzas .....	44
3.332 Comercial .....	47
3.334 General .....	53
3.335 Integración tecnológica .....	56
3.336 Marketing .....	59
3.337 Operaciones .....	62
3.34 Ranking Direcciones por Competencia .....	65
<b>3.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....</b>	<b>66</b>
<b>3.41 Empresa .....</b>	<b>66</b>
<b>3.42 Direcciones.....</b>	<b>67</b>
3.421 Administración y finanzas .....	68
3.422 Comercial .....	69
3.423 Contenidos .....	70
3.424 General .....	71
3.425 Integración tecnológica .....	72
3.426 Marketing .....	73
3.427 Operaciones.....	74
<b>3.5 PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>75</b>
<b>3.51 Empresa .....</b>	<b>75</b>
<b>3.52 Direcciones.....</b>	<b>77</b>
3.521 Administración y finanzas .....	77
3.522 Comercial .....	77
3.523 Contenidos .....	78
3.524 General .....	78
3.525 Integración tecnológica .....	79
3.526 Marketing .....	80

<b>4.0 EVALUACIÓN DESCENDENTE PRIMERA PARTE</b> .....	<b>81</b>
<b>4.1 INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>81</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b> .....	<b>82</b>
4.21 Competencias Generales en el Equipo Empresa Telecomunicaciones .....	82
4.22 Ranking por competencias .....	82
4.23 Trabajo en Equipo.....	83
4.24 Contribución a Resultados .....	88
4.25 Compromiso con los Clientes .....	94
4.26 Iniciativa y Colaboración .....	99
4.27 Compromiso Organizacional .....	104
4.28 Flexibilidad .....	109
<b>4.3 ANÁLISIS DE LAS DIRECCIONES</b> .....	<b>114</b>
4.31 Tabla Resumen Direcciones / Competencias .....	114
4.32 Ranking Direcciones .....	114
4.33 Resumen por direcciones .....	115
4.331 Administración y finanzas .....	115
4.332 Comercial.....	123
4.333 Contenidos .....	131
4.334 General.....	139
4.335 Integración tecnológica.....	147
4.336 Marketing.....	155
4.337 Operaciones.....	163
<b>4.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)</b> .....	<b>171</b>
4.41 Empresa.....	171
<b>4.42 Direcciones</b> .....	<b>173</b>
4.421 Administración y Finanzas.....	174
4.422 Comercial.....	175
4.423 Contenidos .....	176
4.424 General.....	177
4.425 Integración Tecnológica.....	178
4.426 Marketing.....	179
4.427 Operaciones.....	180
<b>4.5 PLANES DE ACCIÓN</b> .....	<b>182</b>
4.51 Empresa.....	182
4.52 Planes de acción para direcciones .....	184
4.521 General y Marketing .....	184
4.522 Operaciones.....	185

<b>5. EVALUACIÓN DESCENDENTE SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>186</b>
<b>5.1 INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>186</b>
<b>5.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>187</b>
5.21 Competencias Directivas en los jefes Empresa Telecomunicaciones .....	187
5.22 Ranking por competencias Empresa Telecomunicaciones .....	187
5.23 Visión del Negocio.....	188
5.24 Liderazgo .....	192
5.25 Desarrollo de otros .....	197
5.26 Enfoque sistémico .....	202
5.28 Ranking por Competencias Jefes Empresa Telecomunicaciones .....	206
<b>5.3 ANÁLISIS DE LAS DIRECCIONES .....</b>	<b>209</b>
5.31 Tabla Resumen Direcciones y sus Competencias .....	209
5.32 Ranking Direcciones por competencias .....	209
5.33 Resumen por Direcciones .....	210
5.331 Administración y Finanzas.....	210
5.332 Comercial.....	215
5.333 Contenidos .....	220
5.334 General.....	225
5.335 Integración Tecnológica.....	230
5.336 Marketing.....	235
5.337 Operaciones.....	240
5.34 Tablas: Ranking competencias.....	245
5.35 Tabla Comparativa Direcciones v/s Empresa .....	247
<b>5.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) .....</b>	<b>248</b>
5.41 Empresa.....	248
5.42 Direcciones .....	249
5.421 Administración y finanzas .....	250
5.422 Comercial.....	251
5.423 Contenidos .....	252
5.424 General.....	253
5.425 Integración tecnológica .....	254
5.426 Marketing.....	255
5.427 Operaciones.....	256
<b>5.5 PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>257</b>
5.51 Empresa.....	257
5.52 Planes de acción para direcciones .....	258
5.521 General, Marketing y Contenidos .....	258
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>260</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>262</b>

## **RESUMEN**

El objetivo de esta tesis fue evaluar la utilidad y efectividad de las evaluaciones por competencias en un caso real.

La metodología empleada fueron dos evaluaciones realizadas en una empresa de telecomunicaciones que reservaremos su nombre por tratarse de información confidencial. Las evaluaciones corresponden a la ascendente en donde los colaboradores evaluaron a sus jefes y la descendente en la que los jefes evaluaron a sus colaboradores. Estas se hicieron a través de cuestionarios de 26 y 40 preguntas respectivamente y con una muestra de 36 individuos para la evaluación ascendente y de 160 individuos para la evaluación Descendente equivalente a más del 90% de la población total de la empresa. Nuestro rol fue calcular a través de los resultados de las evaluaciones, las competencias y conductas asociadas a estas para los colaboradores, direcciones y empresa, y detectar por tanto las necesidades de capacitación respectivas que fueron la base de los planes de acción propuestos.

Los resultados en general fueron muy buenos, sin embargo, existen algunas debilidades importantes de mejorar.

Fortalezas: Liderazgo, visión de negocio, compromiso organizacional, flexibilidad y contribución a resultados.

Debilidades: Desarrollo profesional de los colaboradores, comunicación entre áreas, compromiso con los clientes, proactividad e innovación. Estas debilidades creemos que son posibles de revertir con los planes de acción propuestos y con el compromiso de toda la organización.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mercado actual, donde la competencia es cada vez más intensa y dinámica, se hace indispensable para las empresas poder diferenciarse y lograr ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Uno de los activos más importantes que tienen las empresas para lograr este objetivo es su Capital Humano, el cual será clave para obtener estas ventajas y así alcanzar mayor rentabilidad.

Obtener, desarrollar y mantener un capital humano de excelencia requiere de una gestión eficiente e innovadora y del compromiso de toda la organización.

La Gestión por competencia se relaciona con toda la organización y con todos los procesos de Recursos Humanos (Selección, Capacitación, Desarrollo, Promociones, compensaciones etc.) y es una forma innovadora de gestionar personas. Es por esto que nos motivo investigar sobre la gestión por competencia, específicamente “Evaluaciones de desempeño” y será con un caso real en donde podremos verificar nuestra hipótesis y obtener interesantes conclusiones.

**Hipótesis:** “La evaluación por competencias logra ser una herramienta fundamental para obtener, mantener y desarrollar capital humano de excelencia y poder de esta forma generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo”.

### **Objetivos:**

#### Objetivos Generales

- Evaluar la utilidad y efectividad de las evaluaciones por competencia en un caso real.

#### Objetivos Específicos

- Identificar las conductas y competencias que sobresalgan y las que estén con deficiencia en la empresa, direcciones, jefes y colaboradores.
- Detectar las necesidades de capacitación para la empresa, direcciones, jefes y colaboradores
- Proponer planes de acción para la empresa y direcciones.
- Recomendaciones del proceso

### **Metodología**

- Investigación exploratoria a través de datos secundarios y de entrevistas en profundidad.
- Investigación Cuantitativa por medio de dos Evaluaciones de desempeño: Ascendente y Descendente realizadas en una **Empresa de Telecomunicaciones** cuyo nombre no podremos mencionar por ser información confidencial.

Las evaluaciones se hicieron a través de cuestionarios de 26 y 40 preguntas respectivamente y con una muestra de 36 individuos para la Evaluación Ascendente y de 160 individuos para la Evaluación Descendente equivalente a más del 90% de la población total de la empresa. Cabe señalar que el análisis de la evaluación descendente se dividió en dos partes, una parte en que se midieron las competencias generales para toda la empresa (n=160) y la otra parte en donde se midieron las competencias directivas en la cual el análisis se enfoco sólo en los jefes (n=33).



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La gestión de recursos humanos por competencias

#### 2.11 ¿Qué son las competencias?

**Definición de competencias:** Las competencias son los conocimientos, habilidades o comportamientos y motivaciones que aseguran un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

**Otras definiciones:**

<sup>1</sup>Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y desempeño.

Las competencias son, finalmente, características fundamentales del hombre e indican formas de pensar o de comportamiento, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

<sup>2</sup>Otra definición precisa a competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Una autora francesa aborda el tema definiendo a las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana de trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

---

<sup>1</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, Jonh Wiley & Sons, Inc., USA 1993

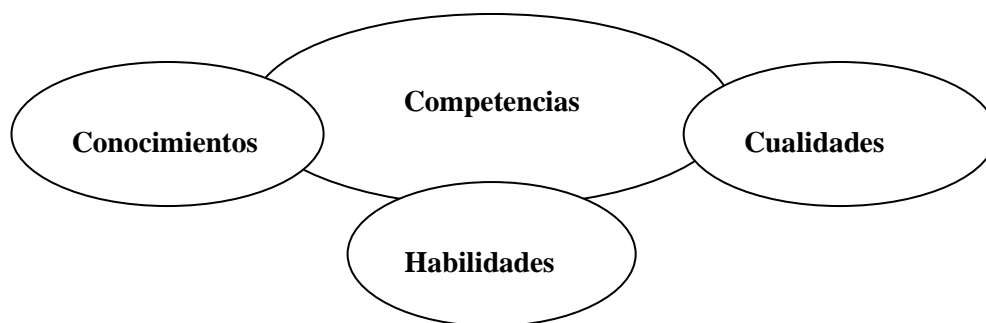
<sup>2</sup> Ernst & Young, "Innovación en la gestión empresarial", Fascículo N°6, Madrid 1998

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

### 2.12 <sup>3</sup>Las competencias que garantizan el éxito son:

1. Los conocimientos: que provienen de la aplicación de una técnica específica.
2. Las habilidades: que normalmente se obtienen mediante experiencia y entrenamiento.
3. Las cualidades: algunas están relacionadas con características y rasgos personales y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

#### Características que garantizan el éxito



### 2.13 <sup>4</sup>Clasificación de competencias

Las competencias se clasifican en 5 principales tipos:

1. Motivación: Los intereses que una persona toma en cuenta o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

<sup>3</sup> Martha Alles "Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias" cap 2 Pág. 56

<sup>4</sup> Martha Alles "Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias" cap 2 Pág. 60

<sup>5</sup>**Las competencias se pueden clasificar en:**

### **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

### **Competencia de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

### **Competencias de influencia**

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

### **Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

### **Competencias Cognoscitivas**

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

---

<sup>5</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, Jonh Wiley & Sons, Inc., USA 1993

## **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

El reconocimiento de las distintas competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

### **2.14 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias**

Para trabajar con un esquema de competencias es necesario, definir la visión la empresa: hacia donde vamos; los objetivos y la misión; y a partir de los principales directivos de la empresa decidir cómo lo hacemos.

Para implementar la gestión por competencias se necesita:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados.
- Diseño de perfiles profesionales.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

Es indispensable la colaboración de la máxima conducción de la compañía antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

### **2.15 Criterios efectivos para definir competencias**

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.

---

<sup>6</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 2 Pág. 73

- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

### **2.16 <sup>7</sup>Definición de los niveles de competencias**

A: Alto o desempeño superior. Está por sobre el promedio de desempeño.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

### **2.17 Un esquema global por competencias**

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Útil para la empresa.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

---

<sup>7</sup> Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, Jonh Wiley & Sons, Inc., USA 1993

## **2.2 Selección: entrevistas y evaluaciones**

Las competencias son un recurso estratégico que permite evaluar la gestión de los recursos humanos. Cuando se implementa un esquema de gestión por competencias, este se relaciona con todas las tareas inherentes al área.

Por lo tanto si la empresa trabaja por competencias, es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

Un proceso de selección bien hecho puede producir rendimientos extraordinarios sobre la inversión. Es por esto que consideramos fundamental invertir en este, sobre todo basándose en la selección por competencias.

### **2.21 Selección por competencias**

Las personas no sólo deben ocupar un puesto de trabajo; además deben poseer un conjunto de competencias. Lo cuál nos trae un interesante desafío: ¿cómo evaluar conductas? A través de una entrevista dirigida se pueden utilizar distintas técnicas. Es importante que primero los candidatos deben poseer los conocimientos técnicos y la experiencia mínima exigida para el cargo y luego de evaluado estos aspectos se procede la entrevista por competencias.

Se puede analizar las competencias en la misma entrevista técnica o en otra. Se analizarían los comportamientos pasados para poder detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando. Es esencial que quién efectúe la selección conozca las competencias requeridas por el puesto.

Prototipo de preguntas por competencias:

<sup>8</sup>“Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo ¿Cuál fue su aporte a la tarea? ¿Quién eras tú en el grupo?”

“Usted, ¿que haría sí...? ¿Cuénteme que ocurrió cuando...?”

---

8 Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 4 Pág. 152

## 2.22 <sup>9</sup>Pasos de un proceso de selección por competencias:

- Definir claramente las competencias necesarias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa, y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos. Definir el perfil por competencias.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos.
- Realizar preguntas para detectar competencias: Buscar los motivos, habilidades y conocimiento que una persona realmente tiene y usa.
- Base de datos de competencias: guardar competencias de otras organizaciones y puestos similares como elemento de consulta.

Con estos cuatro ítems se identifican competencias en los distintos niveles, y las conductas asociadas.

Será esencial para los pasos anteriores:

- Tener claro la visión, misión, objetivos estratégicos, cultura, estilo y por supuesto las competencias requeridas por la empresa.
- Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Entrevista de incidentes críticos<sup>10</sup>: La idea es que el entrevistado identifique ejemplos, del trabajo, de su casa, universidad o hobbies para así asegurarse de que todos los candidatos tengan una oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad. Para lograr conocer las experiencias del entrevistado y su percepción sobre éstas, obtener comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado y por lo tanto averiguar lo que de verdad hace el candidato que puede asegurar el éxito en el puesto. El análisis por tanto debe centrarse en hechos concretos para así hacer más objetiva la selección.

Herramientas para obtener información sobre las competencias de una persona:

- Assesment center, dinámicas de grupo, role playing.

---

<sup>9</sup>Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 4 Pág. 153

<sup>10</sup> Hackett, Penny, The selection interview 1995.

- Entrevistas focalizadas
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales.

Cuáles de estas herramientas se utilice dependerá del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado.

<sup>11</sup>Cada organización deberá definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, como implementará todo el proceso. También es importante definir las competencias más relevantes para focalizar sobre ellas las preguntas de las entrevistas.

**Assesment center:** Es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades. Enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del puesto de trabajo para el que son seleccionados. Consisten generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas que debe gestionar hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. Son grupales de hasta doce participantes, con un evaluador cada cuatro e idealmente uno de ellos de la línea. Pueden hacer juegos de negocios, entrevistas simuladas, discusión en grupos, casos para su análisis etc.

**Entrevista psicológica tradicional y por competencias<sup>12</sup>:** Es importante aclarar que estas no son excluyentes, al contrario la idea es que se complementen.

Algunas diferencias son:

- La entrevista por competencias la realiza una persona entrenada que puede o no ser psicólogo.

---

11 Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”cap 4

12 Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”cap 4 Pág.167



- La evaluación de competencias es en **base a conductas observables** (hechos reales del pasado).
- Las competencias son definidas por cada empresa y por lo tanto no son estándar como los test psicológicos.

La entrevista por competencia tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

### **2.23 Atracción de los mejores candidatos: Perfil del puesto por competencias**

Se puede definir como un modelo breve, fiable y efectivo para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la cultura, la estrategia y estructura de la empresa.

¿Cómo elaborar un perfil por competencias?

Es necesario definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos.

### **2.24 Análisis y descripción de puestos**

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y porque lo hace: estableciendo en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter diferenciador respecto de los demás puestos de la empresa.

#### **<sup>13</sup>Los objetivos principales del análisis y descripción de puestos son:**

- Permitirle a la empresa fortalecer las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.

---

<sup>13</sup> Alberto delgado Betancur, Gestipolis

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para delegar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Realizar la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal para que exista uniformidad en el trabajo.

### **Cuando una empresa ha adoptado la gestión por competencias**

Si una empresa realiza su gestión bajo el esquema de competencias, estas deberán ser consideradas al momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. La descripción del puesto se realizará entregando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para privilegiar las competencias.

¿Cómo relacionar el análisis y descripción de puestos con la gestión por competencias?  
En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben dar a conocer las competencias involucradas para esa posición.

### **Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto**

Se pueden utilizar esquemas similares a los vistos anteriormente, incluyendo las competencias requeridas para esa posición y el grado en que las mismas son necesarias: nivel A, B, C o D.

Las entrevistas, cuestionarios y esquemas de registro de una descripción de puesto pueden ser también similares a los propuestos anteriormente para la definición de perfil por competencias.

Cuando se presenta una descripción del puesto por competencia se formula la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?  
Existen ventajas al trabajar con esta metodología dado que las descripciones pueden realizarse, en ocasiones, por grupos de puestos, si se desea dar privilegio a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Dentro de un esquema de competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario.

Podemos concluir que es necesario contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitirá la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, para que con ello en el futuro se faciliten las actividades de selección, reclutamiento, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

### **2.3 Capacitación y entrenamiento**

Uno de los principales objetivos de la gestión por competencias es ayudar a romper los obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas activen la capacitación de su personal. Esto cobra particular importancia en Chile, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte esto es debido a los problemas que las empresas enfrentan para poner en práctica programas de capacitación a veces porque no saben como dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones porque significan costos y a veces por el temor de empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneraciones.<sup>14</sup> Sin embargo la experiencia confirma que la introducción de la gestión por competencias en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de la acciones.

Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica y la posibilidad de una interacción natural y continua en la vida productiva de la persona.<sup>15</sup>

#### **2.31 El papel de la capacitación dentro de la empresa**

“El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Mertens, L. (1997-1). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (México)

<sup>15</sup> Gonczi, A., y Athanasou, J. (1996). «Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia»

<sup>16</sup> Senge, Peter, la quinta disciplina, de Peter Senge, Edición Granica, Barcelona, 1998

La capacitación en términos amplios se refiere a todos los actos o eventos formativos relacionados directa e indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/ o en el desarrollo profesional de la persona.

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado.

Una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. Hoy las empresas demandan a sus trabajadores que sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban.

En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente. Y para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos y respetar ciertos principios.

### **2.32 <sup>17</sup>¿Qué entendemos por capacitación?**

- Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.
- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

---

<sup>17</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 8 Pág. 308

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

### 2.33 <sup>18</sup>Elementos básicos de capacitación y entrenamiento

Primero estos términos no son sinónimos.

**Capacitación:** Son actividades estructurales, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de habilidades y conocimientos: organizada, planificada y evaluable.

**Entrenamiento:** Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la misión y visión de la empresa.

El entrenamiento implica: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, modificación o desarrollo de actitudes, desarrollo de conceptos.

### 2.34 La función de capacitación dentro del área de Recursos Humanos

El contexto asigna condiciones y las organizaciones a su vez la modelan. Las organizaciones deben contar con la capacidad para reaccionar y adaptarse.

Habitualmente, la función de capacitación se orientó a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que probaron ser exitosas para enfrentar y resolver situaciones conocidas.

El desafío de suscitar la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en la organización como sujeto de aprendizaje. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir. Su aplicación se ve generalmente limitada por obstáculos propios de la dinámica organizacional.

---

<sup>18</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 8 Pág. 308

Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, que es clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide y se torna inaccesible a quienes lo necesitan para operar. En tales casos, la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

### **2.35 El capital intelectual y la capacitación**

La capacitación tiene un valor estratégico para la organización, verdaderamente marcará la diferencia entre una organización y otra.

#### **<sup>19</sup>Métodos de desarrollo de personas en el trabajo**

- Coaching.
- Rotación de puestos.
- Asignación a comités.
- Asistente de posiciones de dirección.
- Paneles de gerentes en entrenamiento.

#### **Método de desarrollo de personas fuera del trabajo**

- Método de estudio de casos.
- Juegos gerenciales.
- Seminarios externos.
- Programas relacionados con universidades.
- Role-Playing.
- Moldeado del comportamiento.
- Tiempo sabático.

Los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización.

---

<sup>19</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 8

## **2.36 Capacitación en la gestión por competencias**

Si una compañía ha implementado un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, será sobre este procedimiento que se concentrarán los mayores esfuerzos de capacitación, de modo que la nómina en su conjunto logre el perfil requerido.

Ejemplos de interacción de distintos procesos de recursos humanos con la capacitación por competencias:

1. De la aplicación de un esquema de evaluación de desempeño por competencias se desprende que una persona o un grupo deben mejorar ciertas competencias.
2. La empresa decide entrenar a determinado grupo, por ejemplo el área comercial en ciertas competencias.
3. A ciertas áreas de la organización se les desea entrenar en liderazgo y trabajo en equipo.
4. Se requiere entrenar a toda la empresa en orientación al cliente interno y externo.
5. Reforzar las habilidades comerciales y de atención al público de todos los que de un modo u otro tienen relación con clientes.

### **¿Cómo iniciar capacitación por competencias?**

1. Primero, la empresa debe definir cuales son las competencias que necesita, luego el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.
2. Con este primer mapa de puestos y competencias, se debe hacer un inventario de competencias del personal. El inventario debe ser amplio, es decir dar a conocer las competencias de conocimiento y las de gestión.
3. De la comparación del paso 1 y 2 nacerán las necesidades de entrenamiento por competencias.

### **Determinar objetivos y necesidades**

El descubrimiento de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, o de otras funciones.

Estas necesidades deben traducirse en planes de capacitación definidos y operativos.

Relacionando las necesidades de capacitación con la magnitud de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

## **Detectar la efectividad de la capacitación**

Una vez aplicado un programa de capacitación es necesario que exista una frecuente retroalimentación. Y el énfasis de la capacitación debe ser el logro de los resultados concretos.

Las ventajas que se presentan:

- Se toma en cuenta cómo se aprende
- Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo
- Es más flexible que otros métodos.

## **Medición de la efectividad de la capacitación**

1° La diferencia entre lo que los capacitados conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después. Tener en cuenta que el aprendizaje se olvida rápidamente si no es puesto en práctica y reforzado de manera inmediata.

2° Percibir la reacción del participante hacia la capacitación recibida.

3° La medición del cambio en el comportamiento laboral del capacitado evidenciando lo que los capacitados hacen de manera diferente después de la capacitación.

4° Visualizar los resultados fundamentales del negocio, como son las mejoras de venta, productividad y retorno sobre activos, entre otros.<sup>20</sup>

## **2.4 Evaluación del desempeño**

### **2.41 ¿Por qué evaluar el desempeño?**

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de relaciones de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

---

20 Furnham, A. (1997). «The bottom line on training», en Financial Times, agosto 29 (Londres, FT).



También y muy importante es que la evaluación es una instancia de comunicación y feedback entre el jefe y su colaborador sirviendo además de un input objetivo a la hora de promocionar y reajustar la remuneración.

Las personas normalmente quieren saber cómo están haciendo sus tareas, si están conformes sus jefes y pares con su trabajo o si deben modificar ciertos comportamientos. Por lo tanto es fundamental la retroalimentación entre jefes y subordinados.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto.

#### **La evaluación permite<sup>21</sup>:**

- DNC (detectar las necesidades de capacitación)
- Descubrir personas claves para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos de la empresa.
- Muchos más, que veremos en el caso práctico.

Esto mejora el rendimiento tanto de las personas como de toda la organización.

#### **2.42 <sup>22</sup>Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño:**

- Carencia de normas;
- Criterios subjetivos o poco realistas;
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador;
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación

---

<sup>21</sup> y <sup>7</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 10 Pág.385

- Comunicaciones negativas

**Recomendaciones:**

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que conste de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores

**2.43 Pasos básicos de una evaluación**

- Definir el puesto
- Evaluar el desempeño en función del puesto
- Retroalimentación

“En base a la descripción del puesto y de las conductas observadas es factible realizar la evaluación de desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma (formulario) sino también del resultado de la entrevista de evaluación”.

**También existen tres momentos diferentes:**

- Una etapa inicial de fijación de objetivos.
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso.
- Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados.

**Pasos de la reunión de evaluación<sup>23</sup>**

- Saludo cálido para distender la entrevista.
- Realizar un resumen de la evaluación para asegurarse de que el empleado comprende la forma en que fue evaluado.
- Tratar primero los puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Darle al empleado la oportunidad de expresar sus sentimientos
- Modificaciones en la compensación: anunciar el nuevo salario y la fecha en que será efectivo, si mereció un aumento.

---

<sup>23</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 10 Pág.387

- Excepto en caso de que el desempeño del evaluado sea en forma global muy malo, cerrar la reunión con una frase positiva.

#### **2.44 Confección de un plan de acción**

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema
- Ideas: “¿necesita entrenamiento? ¿en qué?  
“¿necesita repasar la descripción del puesto?  
“Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos”

#### **2.45 Evaluar desempeño en el esquema de competencias**

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función del puesto. Por lo tanto si la empresa gestiona por competencias debe evaluar en función de estas.

La idea es que las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

Cuando ya tengan una nota y se quieran realizar planes de acción, recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado.

Por ejemplo:

- Capacitación o entrenamiento
- Participación en determinados proyectos de la compañía
- Asignaciones especiales

Estas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas plazos
1		
2		
3		
4		

“Trabajar bajo la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre ellas, hace más objetivo los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y por extensión los de toda la organización. Las competencias necesarias son fijadas para la empresa prescindiendo de las personas que circunstancialmente ocupan los puestos y por ello la evaluación de desempeño por competencia garantiza un proceso objetivo.”<sup>24</sup>

Para retener al personal clave y saber cuando hay que desvincular al mal empleado, las mejores herramientas de que dispone una organización son la evaluación y revisión del desempeño.

#### **2.46 Rol de recursos Humanos en la evaluación por competencias:**

No se debe olvidar que los verdaderos responsables, evaluadores y diseñadores de la carrera de sus colaboradores son los jefes. Recursos Humanos juega un rol importante pero desde un lugar diferente:

- Asesor técnico
- Diseña la herramienta o contrata a un consultor que lo diseñe
- Ayuda a la implementación, entrenando a los evaluadores.
- Vela por la objetividad del sistema
- Administra la herramienta

Las evaluaciones de desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de estas evaluaciones son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados.

---

<sup>24</sup> Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” cap 10 Pág.396

## **2.47 <sup>25</sup> Recomendaciones para una entrevista “Martha Alles”**

### **Antes de la entrevista**

1. Organizar la charla y entregar al empleado una copia de los formularios de revisión de desempeño al menos una semana antes y explicarle el procedimiento.
2. Revisar los resultados del empleado en los últimos seis meses, ejemplos específicos que ayudarán al empleado y alternativas para mejorar y corregir áreas problemáticas.
3. Revisar los objetivos, si estos son alcanzables y si cuenta con las herramientas necesarias para cumplirlos.
4. Planee la reunión.

### **Durante la entrevista**

1. Desarrollar un buen clima “nosotros”
2. Utilizar feedback de una manera constructiva y de desarrollo.
3. Sea flexible cuando pueda.
4. Verificar con frecuencia si se comprende bien de lo que se está hablando.

### **Después de la entrevista**

1. El empleado prepara un resumen de lo que se habló para determinar si se comprendió bien lo conversado. El colaborador y jefe se quedan con una copia.
2. Se debe continuar con un seguimiento sobre el desempeño, no esperar más de dos semanas de la entrevista formal para brindar feedback de lo que haya surgido.

---

<sup>25</sup> Martha Alles: Anexo práctico pág 410

### 3. EVALUACIÓN ASCENDENTE

#### 3.1 Información general

**Cuestionario:** Se compone de 26 preguntas, con las cuales se forman 4 Competencias directivas.

**Escala de evaluación:**

Calificación	Frecuencia Presencia del comportamiento	Explicación
1	Casi nunca (entre 0% y 20%)	No demuestra este comportamiento en su quehacer diario
2	Pocas veces (entre 21% y 40%)	En ocasiones demuestra este comportamiento en sus labores
3	Normalmente (entre 41% y 60%)	Con frecuencia demuestra este comportamiento en su trabajo
4	Muchas veces entre (61% y 80%)	Generalmente demuestra este comportamiento en su quehacer diario
5	Casi siempre (entre 81% y 100%)	Se destaca por este comportamiento y se refleja permanentemente en su trabajo

**Competencias Directivas:**

- I. Visión de negocio (P1, P2, P3, P4 y P5)
- II. Liderazgo (P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15)
- III. Desarrollo de otros (P16, P17, P18, P19, P20)
- IV. Enfoque sistémico (P21, P22, P23, P24, P25 y P26)

**Direcciones: 7 Direcciones (36 jefes)**

- I. Administración y Finanzas (7 jefes)
- II. Comercial (6 jefes)
- III. Contenidos (6 jefes)
- IV. General (8 jefes)
- V. Integración tecnológica (2 jefes)
- VI. Marketing (3 jefes)
- VII. Operaciones (4 jefes)

### 3.2 Análisis de la empresa

Calificación jefe Empresa Telecomunicaciones: 3,98 (promedio de nota de las 26 preguntas en los 36 jefes)

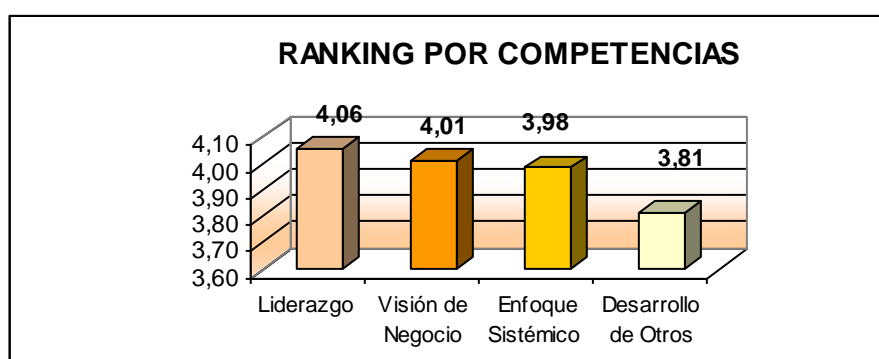
#### 3.2.1 Competencias Empresa Telecomunicaciones

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.tip.
VISIÓN DEL NEGOCIO	36	2,5	4,85	4,0094	0,6408
LIDERAZGO	36	2,2	5	4,0558	0,6497
DESARROLLO DE OTROS	36	2,15	4,9	3,8122	0,6979
ENFOQUE SISTÉMICO	36	2,25	4,88	3,9825	0,7025
N válido (según lista)	36				

#### 3.2.2 Ranking por competencias Empresa Telecomunicaciones

RANKING POR COMPETENCIAS JEFES		NOTA PROMEDIO	DESV.EST	C.V
1º	Liderazgo	4,06	0,65	16%
2º	Visión de Negocio	4,01	0,64	16%
3º	Enfoque Sistémico	3,98	0,70	18%
4º	Desarrollo de Otros	3,81	0,70	18%



Los Jefes Empresa Telecomunicaciones se destacan en la competencia Liderazgo con una nota de 4,06. En contraste la mayor parte de los jefes Empresa Telecomunicaciones presentan la competencia Desarrollo de otros como la más débil. Sin embargo, los cuatro

promedios son muy similares estando aproximados a la nota 4, la cual señala en la escala inicial que **“Generalmente muestra este comportamiento en su quehacer diario”**.

### 3.23 Visión del negocio

I Visión del negocio
1- Mi jefe establece metas relacionadas con los objetivos de la empresa dentro de los plazos definidos (Primer Trimestre).
2- Mi jefe incentiva dentro de nuestro equipo la generación de soluciones innovadoras frente a los cambios.
3- Mi jefe promueve que todos los miembros de nuestro equipo consideren a todos nuestros clientes internos y/o externos al momento de tomar una
4- Mi jefe privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de nuestra área.
5- Mi jefe tiene una visión global cuando surgen oportunidades o proyectos

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Visión del negocio	<b>4,01</b>	<b>0,64</b>	16%

### Análisis por pregunta

#### Estadísticos descriptivos

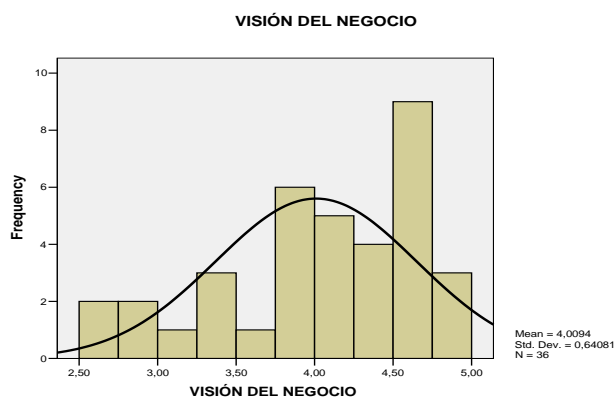
	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
P1	36	1,67	5,00	4,0286	,8166
P2	36	2,25	5,00	3,8825	,7070
P3	36	2,00	5,00	3,9764	,8354
P4	36	2,50	5,00	4,1100	,6804
P5	36	1,75	5,00	4,0517	,8243
N válido (según lista)	36				

No hay gran diferencia respecto a las medias de cada pregunta. Las **P2** y **P3** con un promedio de 3,88 y 3,98 respectivamente son las de más baja calificación en cambio la **P4** con 4,11 es la mejor calificada entre las conductas de los jefes respecto a Visión del negocio.



## Análisis por competencia

VISIÓN DEL NEGOCIO		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		4,0094
Mediana		4,1150
Moda		4,53
Desv.típ.		0,64081
Varianza		0,411
Mínimo		2,50
Máximo		4,85
Percentiles	25	3,6500
	50	4,1150
	75	4,5300



Siendo la mediana de 4,115 y los máximos y mínimos 4,85 y 2,5 respectivamente tenemos que el 50% de los jefes está entre 4,115 y 4,85 y el restante 50% entre 2,5 y 4,115.

En el gráfico se observa que muy pocos jefes presentan notas menores a 3,5.

Por lo tanto los jefes Empresa Telecomunicaciones en su mayoría están bien calificados en Visión del Negocio.

### 3.24 Liderazgo

II Liderazgo	
6-	Mi jefe facilita que la información fluya con claridad y de manera oportuna
7-	Mi jefe explica la información que transmite
8-	Mi jefe construye relaciones transparentes
9-	Mi jefe me trata con respeto y dignidad
10-	Mi jefe contribuye a que mejore el rendimiento del equipo, transmitiéndonos interés y entusiasmo
11-	Mi jefe considera el aporte de ideas y/o sugerencias de los miembros de nuestro equipo de trabajo
12-	Mi jefe reconoce mis aportes y me hace saber cuando he hecho un buen trabajo.
13-	Mi jefe dirige con el ejemplo (practica lo que exige).
14-	Mi jefe muestra habilidad y destreza para resolver los conflictos o situaciones críticas al interior de mi área.
15-	Mi jefe muestra habilidad y destreza para resolver los conflictos o situaciones críticas con otras áreas de la empresa.

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Liderazgo	4,06	0,65	16%

### Análisis por preguntas

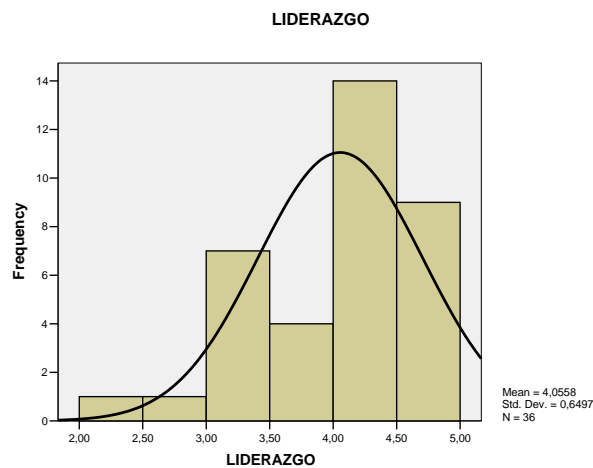
#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	36	2,00	5,00	3,8672	,8688
P7	36	2,00	5,00	4,0292	,7959
P8	36	1,75	5,00	4,1344	,7526
P9	36	3,00	5,00	4,4617	,5856
P10	36	2,00	5,00	4,0631	,7690
P11	36	2,00	5,00	4,0478	,7546
P12	36	2,00	5,00	3,9872	,8330
P13	36	1,75	5,00	3,9003	,8440
P14	36	1,50	5,00	4,0517	,7802
P15	36	2,00	5,00	4,0122	,7272
N válido (según lista)	36				

De las diez conductas la **P6**, **P12** y **P13** son las de menor nota promedio con 3.87, 3.99 y 3.90 respectivamente. En cambio la **P9** tiene una nota promedio de 4,46 siendo la calificación promedio más alta entre las diez restantes que conforman Liderazgo. La mayoría de las medias de cada pregunta no se alejan del promedio de la competencia salvo la P9 que es considerada la mejor.

## Análisis por competencias

LIDERAZGO		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		4,0558
Mediana		4,2400
Moda		4,40
Desv.típ.		0,64970
Varianza		0,422
Mínimo		2,20
Máximo		5,00
Percentiles	25	3,5800
	50	4,2400
	75	4,4950



Siendo la mediana de 4,24 y los máximos y mínimos 5 y 2,2 respectivamente tenemos que el 50% de los jefes está entre 4,24 y 5 y el restante 50% entre 2,2 y 4,24.

En el gráfico se observa que muy pocos jefes presentan notas menores a 3,0. Por lo tanto los jefes Empresa Telecomunicaciones en su mayoría están bien calificados en Liderazgo.

### 3.25 Desarrollo de otros

III Desarrollo de Otros
16- Mi jefe sabe reconocer y motivar a las personas animándolas a la mejora continua.
17- Mi jefe me explica el cómo y el porqué las cosas se hacen de una determinada manera, como vía de facilitar mi aprendizaje.
18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones,
19- Mi jefe me da autonomía y libertad para el desarrollo de mis labores diarias.
20- Mi jefe orienta y evalúa mi desempeño, haciéndome saber lo que se espera de mi trabajo.

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Desarrollo de otros	<b>3,81</b>	<b>0,70</b>	18%

### Análisis por preguntas

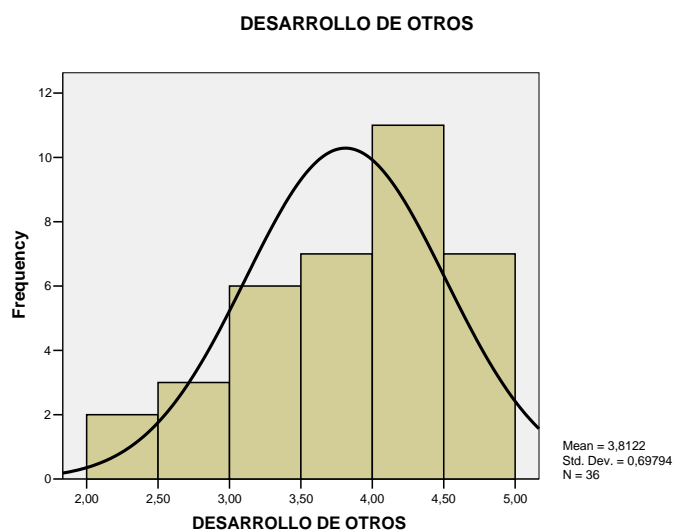
#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	36	1,75	5,00	3,7903	,7688
P17	36	2,00	5,00	3,8247	,8979
P18	36	1,00	5,00	3,3864	,9513
P19	36	2,00	5,00	4,2000	,8121
P20	36	2,00	4,83	3,8625	,6411
N válido (según lista)	36				

La pregunta de menor puntaje promedio es la **P18** siendo esta de 3,3864 y es la pregunta con más alta dispersión en las notas de los jefes. En cambio la **P19** es la de mayor nota promedio con un 4,2.

## Análisis por competencia

DESARROLLO DE OTROS		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		3,8122
Mediana		3,9400
Moda		3,80
Desv.típ.		0,69794
Varianza		0,487
Mínimo		2,15
Máximo		4,90
Percentiles	25	3,3700
	50	3,9400
	75	4,3925



Casi un 64% de los jefes Empresa Telecomunicaciones esta sobre la nota 4.0. Siendo la mediana de 3,94 y los máximos y mínimos 4,9 y 2,15 respectivamente tenemos que el 50% de los jefes está entre 3.94 y 4,9 y el restante 50% entre 2,15 y 3.94.

En el gráfico se observa que hay varios jefes que presentan notas menores a 3,5. Por lo tanto los jefes Empresa Telecomunicaciones en promedio están calificados en Desarrollo de otros por debajo de la media de las competencias directivas.

### 3.26 Enfoque sistémico

IV Enfoque Sistémico
21- Mi jefe identifica los procesos claves de la empresa y los integra.
22- Mi jefe distribuye de manera adecuada las responsabilidades entre los miembros del equipo
23- Mi jefe se coordina con los gerentes de las otras áreas cuando es necesaria su colaboración.
24- Mi jefe busca generar alianzas con otras organizaciones que beneficien a nuestra empresa.
25- Mi jefe incentiva a todo nuestro equipo a conseguir mejoras en cuanto a la calidad, la satisfacción de nuestros clientes y las ventas.
26- Mi jefe refuerza la importancia de conocer a nuestros clientes internos y externos

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Enfoque sistémico	<b>3,98</b>	<b>0,70</b>	18%

#### Análisis por preguntas:

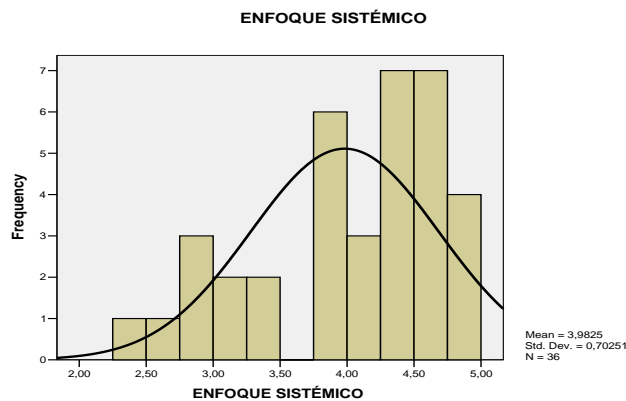
##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	36	2,25	4,86	3,9981	,7274
P22	36	2,00	5,00	3,8358	,7739
P23	36	2,00	5,00	4,1706	,7801
P24	36	1,00	5,00	3,7972	,9751
P25	36	2,50	5,00	4,0731	,7047
P26	36	1,50	5,00	4,0161	,8172
N válido (según lista)	36				

La conducta peor evaluada es la **P24** con una nota promedio de **3,80** y la mejor calificación promedio es la **P23** con una nota de **4,17**. Todas las preguntas presentan dispersión entre sus calificaciones.

## Análisis por competencias

ENFOQUE SISTÉMICO		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		3,9825
Mediana		4,2450
Moda		4,50
Desv.típ.		0,70251
Varianza		0,494
Mínimo		2,25
Máximo		4,88
Percentiles	25	3,5400
	50	4,2450
	75	4,5000



Siendo la mediana de 4,245 y los máximos y mínimos 4,88 y 2,25 respectivamente tenemos que el 50% de los jefes está entre 4,245 y 4,88 y el restante 50% entre 2,25 y 4,245.

En el gráfico se observa que existe un grupo importante con notas menores a 3,5 pero que también existe un grupo aún más numerosos con notas sobre 4. Esto causa la alta desviación presente en esta competencia. Por lo tanto los jefes Empresa Telecomunicaciones están disgregados en dos grupos, los de alta calificación y los de baja calificación.

### 3.27 Ranking por Competencias Jefes Empresa

RANKING POR COMPETENCIAS JEFES EMPRESA TELECOMUNICACIONES			
NOMBRE	DIRECCIÓN	RANKING	NOTA
1	GENERAL	1º	4,81
2	CONTENIDOS	2º	4,80
3	GENERAL	3º	4,66
4	GENERAL	4º	4,58
5	CONTENIDOS	5º	4,57
6	COMERCIAL	6º	4,56
7	OPERACIONES	7º	4,55
8	GENERAL	8º	4,54
9	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	9º	4,52
10	COMERCIAL	10º	4,44
11	GENERAL	11º	4,40
12	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	12º	4,40
13	OPERACIONES	13º	4,32
14	OPERACIONES	14º	4,31
15	OPERACIONES	15º	4,31
16	GENERAL	16º	4,25
17	INT. TECNOLÓGICA	17º	4,25
18	INT. TECNOLÓGICA	18º	4,15
19	MARKETING	19º	4,13
20	GENERAL	20º	4,10
21	CONTENIDOS	21º	4,02
22	CONTENIDOS	22º	3,95
23	CONTENIDOS	23º	3,95
24	COMERCIAL	24º	3,75
25	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	25º	3,72
26	MARKETING	26º	3,71
27	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	27º	3,60
28	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	28º	3,56
29	GENERAL	29º	3,45
30	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	30º	3,23
31	CONTENIDOS	31º	3,08
32	COMERCIAL	32º	3,05
33	MARKETING	33º	2,96
34	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	34º	2,95
35	COMERCIAL	35º	2,82
36	COMERCIAL	36º	2,28
			3,96



### 3.28 Tabla Competencias Jefes

Nombre	Dirección	Ranking por Competencia	Nota Jefe	Visión del negocio		Liderazgo		Desarrollo de otros		Enfoque Sistémico	
				Nota	Desv.est	Nota	Desv.est	Nota	Desv.est	Nota	Desv.est
1	General	1	4,81	4,80	0,21	4,83	0,21	4,75	0,31	4,88	0,14
2	Contenido	2	4,80	4,50	0,87	4,95	0,16	4,90	0,22	4,83	0,26
3	General	3	4,66	4,80	0,20	4,54	0,19	4,52	0,36	4,77	0,20
4	General	4	4,58	4,40	0,89	5,00	0,00	4,40	0,89	4,50	0,55
5	Contenido	5	4,57	4,63	0,24	4,64	0,23	4,48	0,22	4,53	0,23
6	Comercial	6	4,56	4,53	0,40	4,74	0,11	4,53	0,27	4,45	0,55
7	Operaciones	7	4,55	4,56	0,25	4,48	0,17	4,53	0,22	4,64	0,26
8	General	8	4,54	4,85	0,22	4,43	0,39	4,10	0,42	4,79	0,10
9	Administración y Finanzas	9	4,52	4,53	0,19	4,57	0,16	4,53	0,19	4,45	0,27
10	Comercial	10	4,44	4,52	0,30	4,44	0,28	4,24	0,55	4,57	0,23
11	General	11	4,40	4,53	0,30	4,40	0,29	4,13	0,30	4,56	0,17
12	Administración y Finanzas	12	4,40	4,10	0,89	4,50	0,00	4,50	0,00	4,50	0,00
13	Operaciones	13	4,32	4,40	0,37	4,30	0,37	4,07	0,64	4,50	0,35
14	Operaciones	14	4,31	4,20	0,25	4,58	0,22	4,20	0,38	4,28	0,29
15	Operaciones	15	4,31	4,27	0,38	4,40	0,39	4,37	0,46	4,22	0,23
16	General	16	4,25	4,73	0,28	4,03	0,53	4,07	0,55	4,17	0,28
17	Integración tecnológica	17	4,25	4,27	0,27	4,38	0,29	4,02	0,14	4,33	0,22
18	Integración tecnológica	18	4,15	3,90	0,42	4,08	0,36	4,33	0,44	4,28	0,17
19	Marketing	19	4,13	4,13	0,30	4,40	0,58	3,67	0,75	4,33	0,47
20	General	20	4,10	4,53	0,15	3,94	0,37	3,65	0,67	4,27	0,46
21	Contenido	21	4,02	4,08	0,36	4,28	0,44	3,80	0,63	3,93	0,30
22	Contenido	22	3,95	4,03	0,23	3,97	0,11	3,86	0,20	3,96	0,17
23	Contenido	23	3,95	3,80	0,45	4,20	0,42	3,80	0,45	4,00	0,00
24	Comercial	24	3,75	3,85	0,42	3,95	0,23	3,45	0,33	3,75	0,65
25	Administración y Finanzas	25	3,72	3,20	0,27	3,95	0,60	3,80	0,57	3,92	0,38
26	Marketing	26	3,71	3,40	0,55	4,00	1,25	3,60	1,14	3,83	1,17
27	Administración y Finanzas	27	3,60	3,80	0,45	4,20	0,92	3,40	1,14	3,00	0,89
28	Administración y Finanzas	28	3,56	3,96	0,33	3,46	0,37	3,36	0,22	3,47	0,21
29	General	29	3,45	3,93	0,76	3,17	0,32	2,87	0,30	3,83	0,28
30	Administración y Finanzas	30	3,23	3,27	0,36	3,00	0,31	3,33	0,34	3,33	0,30
31	Contenido	31	3,08	3,40	0,89	3,30	0,48	2,80	0,45	2,83	0,75
32	Comercial	32	3,05	2,94	0,48	3,37	0,51	3,03	0,92	2,86	0,40
33	Marketing	33	2,96	2,60	0,55	3,33	0,96	3,00	0,85	2,89	0,27
34	Administración y Finanzas	34	2,95	2,80	0,45	3,20	0,63	2,80	0,45	3,00	0,63
35	Comercial	35	2,82	3,60	0,89	2,80	0,63	2,20	0,84	2,67	0,82
36	Comercial	36	2,28	2,50	0,73	2,20	0,54	2,15	0,68	2,25	0,45

**Por lo tanto:**

**Jefes Empresa Telecomunicaciones en Visión del Negocio**

Casi un 60% de los jefes Empresa Telecomunicaciones esta sobre la nota 4.0. Existe una diferencia importante entre las notas de los cinco mejores evaluados con los cinco peores, estando los primeros cinco alrededor del 4,76 como nota promedio y los últimos cinco alrededor de un 2,81.

**Jefes Empresa Telecomunicaciones en Liderazgo**

Casi un 64% de los jefes Empresa Telecomunicaciones esta sobre la nota 4.0. Existe una diferencia importante entre las notas de los cinco mejores evaluados con los cinco peores, estando los primeros cinco alrededor del 4,83 como nota promedio y los últimos cinco alrededor de un 2,87.

**Jefes Empresa Telecomunicaciones en Desarrollo de Otros**

Casi un 50% de los jefes Empresa Telecomunicaciones esta sobre la nota 4.0. Existe una diferencia importante entre las notas de los cinco mejores evaluados con los cinco peores, estando los primeros cinco alrededor del 4,65 como nota promedio y los últimos cinco alrededor de un 2,56.

**Jefes Empresa Telecomunicaciones en Enfoque Sistémico**

Casi un 60% de los jefes Empresa Telecomunicaciones esta sobre la nota 4.0. Existe una diferencia importante entre las notas de los cinco mejores evaluados con los cinco peores, estando los primeros cinco alrededor del 4,78 como nota promedio y los últimos cinco alrededor de un 2,7.

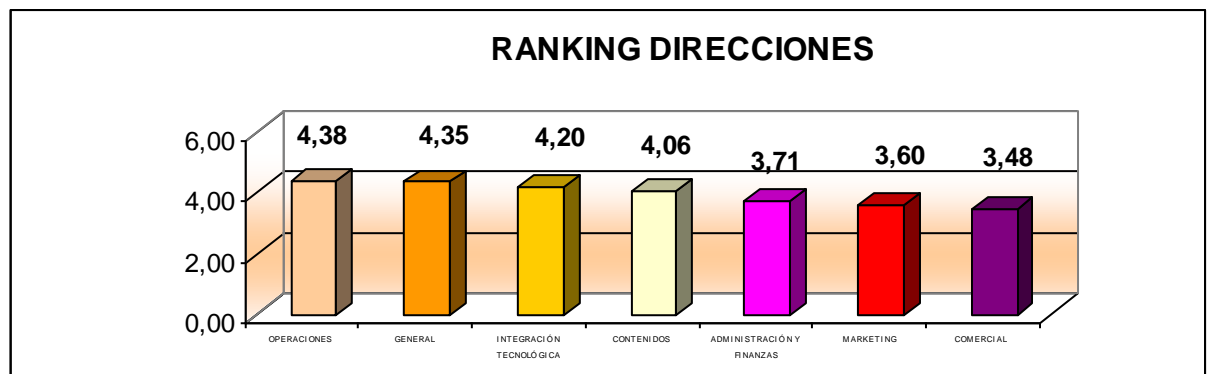
### 3.3 Análisis de las direcciones

#### 3.31 Tabla Resumen Direcciones/ Competencias

Competencias	Visión del negocio			Liderazgo			Desarrollo de otros			Enfoque sistémico			Competencias
	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V	
Administración y Finanzas	3,67	0,60	16%	3,84	0,63	16%	3,68	0,64	18%	3,67	0,63	17%	3,71
Comercial	3,66	0,83	23%	3,58	0,98	27%	3,27	1,00	31%	3,42	0,97	28%	3,48
Contenido	4,07	0,45	11%	4,22	0,57	13%	3,94	0,72	18%	4,01	0,68	17%	4,06
General	4,57	0,30	7%	4,29	0,58	13%	4,06	0,59	14%	4,47	0,36	8%	4,35
Integración tecnológica	4,08	0,26	6%	4,23	0,21	5%	4,18	0,22	5%	4,31	0,04	1%	4,20
Marketing	3,38	0,77	23%	3,91	0,54	14%	3,42	0,37	11%	3,69	0,73	20%	3,60
Operaciones	4,36	0,16	4%	4,44	0,12	3%	4,29	0,20	5%	4,41	0,19	4%	4,38

#### 3.32 Ranking Direcciones por competencias

RANKING	DIRECCIONES	NOTA PROMEDIO
1°	OPERACIONES	4,38
2°	GENERAL	4,35
3°	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	4,20
4°	CONTENIDOS	4,06
5°	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3,71
6°	MARKETING	3,60
7°	COMERCIAL	3,48



### 3.33 Resumen por direcciones

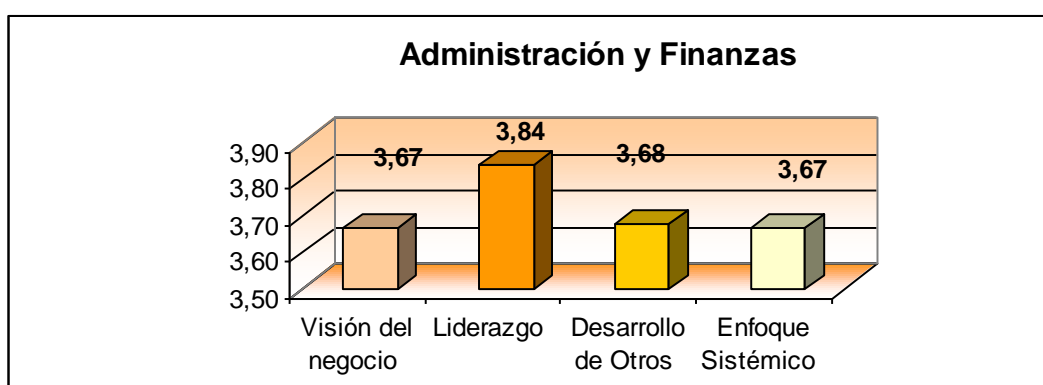
#### 3.331 Administración y finanzas

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	LIDERAZGO	3,84
2º	DESARROLLO DE OTROS	3,68
3º	ENFOQUE SISTÉMICO	3,67
4º	VISIÓN DEL NEGOCIO	3,67
PROMEDIO TOTAL		3,71

#### Resumen Competencias Administración y Finanzas

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	7	2,80	4,53	3,6657	0,60044
LIDERAZGO	7	3,00	4,57	3,8400	0,62846
DESARROLLO DE OTROS	7	2,80	4,53	3,6743	0,64379
ENFOQUE SISTÉMICO	7	3,00	4,50	3,6671	0,63418
N válido (según lista)	7				



En promedio las cuatro competencias son similares siendo la **mejor evaluada Liderazgo** con un 3,84 y **la peor Visión** del negocio con un 3,67.

## Visión del negocio

Promedio: 3.67

Desv.Estandar: 0.6

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	7	3,00	4,67	3,8429	,7228
P2	7	3,00	4,67	3,8286	,6099
P3	7	3,00	4,50	3,6086	,5980
P4	7	2,50	4,33	3,3857	,7666
P5	7	2,00	4,67	3,6629	,9176
N válido (según lista)	7				

Pregunta con la menor calificación promedio: P4 (3,39)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (3,8)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

## Liderazgo

Promedio: 3.84

Desv.Estandar: 0.63

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	7	3,00	4,67	3,8000	,6161
P7	7	3,00	4,67	3,7000	,6926
P8	7	2,67	4,67	3,7057	,8438
P9	7	3,33	5,00	4,5286	,6099
P10	7	3,00	5,00	3,9571	,7932
P11	7	3,00	4,67	3,5814	,7168
P12	7	2,67	5,00	3,8286	,9671
P13	7	2,67	4,50	3,4571	,7018
P14	7	3,00	5,00	3,9671	,8012
P15	7	2,67	5,00	3,8714	,8339
N válido (según lista)	7				

Preguntas con la menor calificación promedio: P13 y P11 con un 3,46 y 3,58 respectivamente.

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 (4,5)

## Desarrollo de otros

Promedio: 3.68

Desv.Estandar: 0.64

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	7	3,00	4,67	3,4814	,7590
P17	7	2,00	5,00	3,7429	,9912
P18	7	2,00	4,67	3,4814	,9536
P19	7	3,00	4,67	3,8000	,7391
P20	7	3,00	4,50	3,8714	,5020
N válido (según lista)	7				

Preguntas con la menor calificación promedio: P16 y P18 (3,48)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (3,80)

## Enfoque sistémico

Promedio: 3.67

Desv.Estandar: 0.63

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	7	3,00	4,67	3,7771	,6608
P22	7	3,00	4,50	3,7714	,4990
P23	7	2,00	4,67	3,5571	,9251
P24	7	2,00	4,67	3,4957	1,1697
P25	7	3,00	4,50	3,6000	,6107
P26	7	3,00	4,50	3,7943	,5585
N válido (según lista)	7				

Pregunta con la menor calificación promedio: P24 (3,5) presentando una altísima dispersión.

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (3,79)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

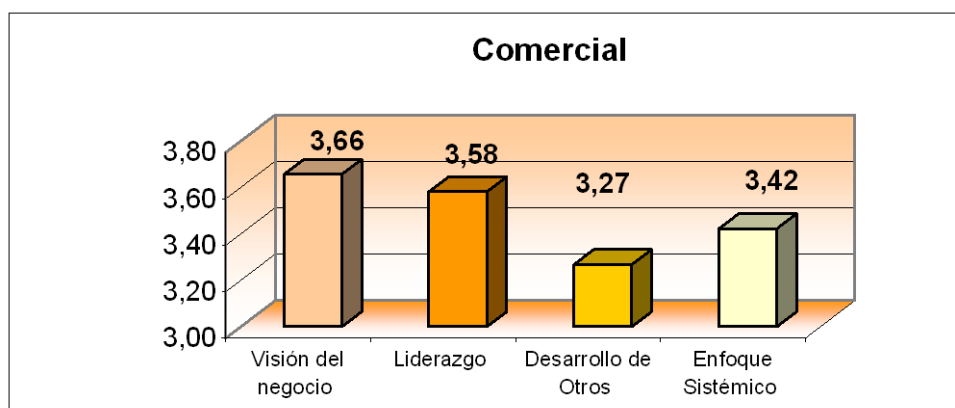
### 3.332 Comercial

COMERCIAL		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	VISIÓN DEL NEGOCIO	3,66
2º	LIDERAZGO	3,58
3º	ENFOQUE SISTÉMICO	3,42
4º	DESARROLLO DE OTROS	3,27
PROMEDIO TOTAL		3,48

### Resumen Competencias Comercial

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	6	2,50	4,53	3,6567	,8262
LIDERAZGO	6	2,20	4,74	3,5820	,9766
DESARROLLO DE OTROS	6	2,15	4,53	3,2680	1,0026
ENFOQUE SISTÉMICO	6	2,25	4,57	3,4250	,9734
N válido (según lista)	6				



La mejor evaluada es **Visión del Negocio** con un 3,66 y la peor **Desarrollo de otros** con un 3,27.

## Visión de negocio

Promedio: 3.66

Desv.Estandar: 0.83

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	6	2,50	4,80	3,5217	,8422
P2	6	2,25	4,67	3,4233	,9368
P3	6	2,00	4,83	3,5333	1,0432
P4	6	3,50	5,00	4,3233	,5984
P5	6	1,75	4,80	3,4817	1,1383
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P2 (3,42)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P4 (4,32)

Las P2, P3 Y P5 tienen una altísima dispersión.

## Liderazgo

Promedio: 3.58

Desv.Estandar: 0.98

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	6	2,00	4,67	3,3333	1,0556
P7	6	2,75	4,67	3,7250	,8206
P8	6	1,75	4,83	3,5750	1,0786
P9	6	3,00	5,00	4,0717	,7827
P10	6	2,00	4,67	3,6650	,9682
P11	6	2,00	4,67	3,5867	1,1266
P12	6	2,00	4,67	3,3900	,9824
P13	6	1,75	4,67	3,3650	1,2760
P14	6	1,50	4,83	3,5083	1,2554
P15	6	2,00	4,67	3,6000	1,0293
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P6 (3,33)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 (4,07)

La mayor parte de las preguntas tienen una altísima dispersión.



### Desarrollo de otros

Promedio: 3.27

Desv.Estandar: 1.0

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	6	1,75	4,40	3,2333	1,0135
P17	6	2,00	4,80	3,4250	1,2277
P18	6	1,00	4,17	2,5533	1,2365
P19	6	2,00	4,83	3,7800	1,0790
P20	6	2,00	4,67	3,3483	,9113
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (2.55)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (3.78)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

### Enfoque sistémico

Promedio: 3.42

Desv.Estandar: 0.97

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	6	2,25	4,67	3,4567	,9728
P22	6	2,00	4,20	2,9783	,8229
P23	6	2,75	4,80	3,8283	,8703
P24	6	1,00	4,80	3,0633	1,3392
P25	6	2,50	4,83	3,6833	,9366
P26	6	1,50	5,00	3,5300	1,3203
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P22 (2,98)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P23 (3,83)

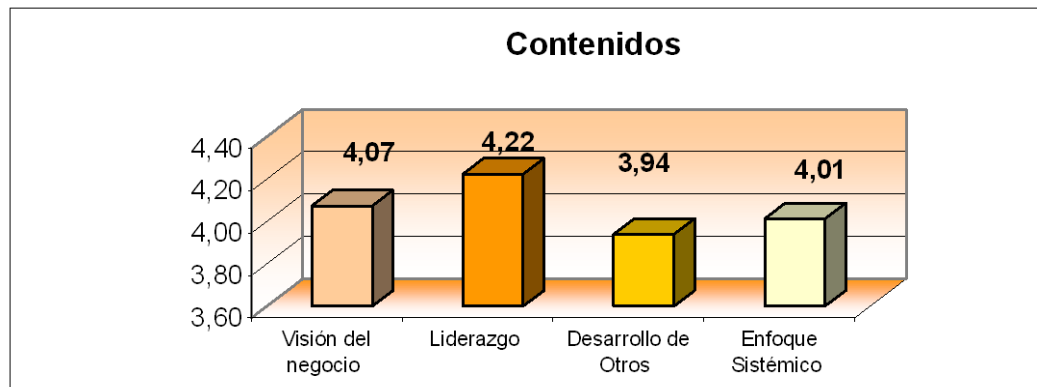
### 3.333 Contenidos

CONTENIDOS		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	LIDERAZGO	4,22
2º	VISIÓN DEL NEGOCIO	4,07
3º	ENFOQUE SISTÉMICO	4,01
4º	DESARROLLO DE OTROS	3,94
PROMEDIO TOTAL		4,06

### Resumen Competencias Contenidos

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	6	3,40	4,63	4,0733	,4521
LIDERAZGO	6	3,30	4,95	4,2240	,5697
DESARROLLO DE OTROS	6	2,80	4,90	3,9403	,7160
ENFOQUE SISTÉMICO	6	2,83	4,83	4,0132	,6836
N válido (según lista)	6				



La mejor evaluada es Liderazgo con un 4,22 y la peor Desarrollo de Otros con un 3,94.

## Visión de negocio

Promedio: 4.07

Desv.Estandar: 0.45

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	6	4,00	5,00	4,4150	,4315
P2	6	3,00	5,00	4,0950	,6739
P3	6	2,00	4,60	3,7550	1,0578
P4	6	3,00	4,29	3,8817	,4472
P5	6	3,60	5,00	4,2200	,5708
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P3 (3,76)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4,42)

## Liderazgo

Promedio: 4.22

Desv.Estandar: 0.57

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	6	3,00	5,00	4,1100	,7358
P7	6	3,00	5,00	4,2433	,7409
P8	6	3,86	5,00	4,2817	,4215
P9	6	4,00	5,00	4,4517	,5060
P10	6	3,00	5,00	4,1200	,7311
P11	6	3,00	5,00	4,2167	,7277
P12	6	4,00	5,00	4,4850	,4412
P13	6	3,00	5,00	4,1383	,6913
P14	6	3,00	5,00	4,1417	,6933
P15	6	3,00	5,00	4,0517	,7277
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P15 (4,05)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P12 (4,48)

Todas las preguntas están muy bien calificadas.

### Desarrollo de otros

Promedio: 3.94

Desv.Estandar: 0.72

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	6	3,00	5,00	4,0050	,7077
P17	6	3,00	5,00	3,9483	,7139
P18	6	2,00	5,00	3,7000	1,0138
P19	6	3,00	5,00	4,1800	,7918
P20	6	3,00	4,57	3,8683	,7058
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (3,7) con una dispersión altísima.

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (4,18)

### Enfoque sistémico

Promedio: 4.01

Desv.Estandar: 0.68

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	6	3,00	4,86	4,0600	,6274
P22	6	2,00	5,00	3,8250	,9960
P23	6	3,00	5,00	4,1283	,7021
P24	6	3,40	5,00	4,0917	,5317
P25	6	3,00	5,00	4,1767	,6726
P26	6	2,00	4,50	3,7983	,9177
N válido (según lista)	6				

Pregunta con la menor calificación promedio: P26 (3,8)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P25 (4,18)

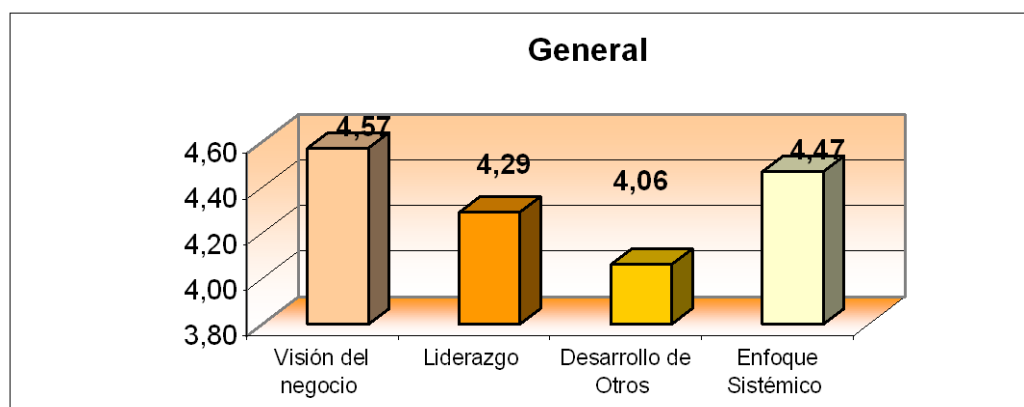
### 3.334 General

GENERAL		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	VISIÓN DEL NEGOCIO	4,57
2º	ENFOQUE SISTÉMICO	4,47
3º	LIDERAZGO	4,29
4º	DESARROLLO DE OTROS	4,06
PROMEDIO TOTAL		4,35

### Resumen Competencias General

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	8	3,93	4,85	4,5720	,3042
LIDERAZGO	8	3,17	5,00	4,2906	,5778
DESARROLLO DE OTROS	8	2,87	4,75	4,0615	,5850
ENFOQUE SISTÉMICO	8	3,83	4,88	4,4696	,3591
N válido (según lista)	8				



Las cuatro competencias tienen una alta calificación, siendo la mejor evaluada **Visión del negocio** con un 4,57 y la peor **Desarrollo de otros** con un 4,06.

## Visión de negocio

Promedio: 4.57

Desv.Estandar: 0.30

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	8	3,00	5,00	4,4650	,6847
P2	8	3,00	5,00	4,2875	,5936
P3	8	3,33	5,00	4,5888	,5577
P4	8	4,33	5,00	4,7537	,2106
P5	8	4,33	5,00	4,7650	,2745
N válido (según lista)	8				

Pregunta con la menor calificación promedio: P2 (4,29)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P5 (4,77)

## Liderazgo

Promedio: 4.29

Desv.Estandar: 0.58

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	8	3,00	5,00	4,2250	,7007
P7	8	3,33	5,00	4,3625	,6016
P8	8	3,33	5,00	4,3863	,5455
P9	8	3,00	5,00	4,4650	,6304
P10	8	2,67	5,00	4,2675	,8405
P11	8	3,33	5,00	4,3900	,5286
P12	8	2,67	5,00	3,8188	,8839
P13	8	3,33	5,00	4,2875	,5251
P14	8	3,33	5,00	4,3700	,5637
P15	8	3,67	5,00	4,3338	,4279
N válido (según lista)	8				

Pregunta con la menor calificación promedio: P12 (3,82)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 (4,47)

## Desarrollo de otros

Promedio: 4.06

Desv.Estandar: 0.59

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	8	2,67	5,00	4,0250	,8449
P17	8	3,00	5,00	4,2050	,6482
P18	8	2,67	4,75	3,6475	,6656
P19	8	2,67	5,00	4,5500	,7798
P20	8	3,27	4,60	3,8800	,4613
N válido (según lista)	8				

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (3,65)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (4,55)

## Enfoque sistémico

Promedio: 4.47

Desv.Estandar: 0.36

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	8	4,00	4,80	4,4575	,3334
P22	8	3,33	5,00	4,2900	,6611
P23	8	3,67	5,00	4,6600	,4817
P24	8	3,67	5,00	4,5100	,4796
P25	8	4,00	5,00	4,4787	,3646
P26	8	4,00	4,75	4,4213	,3009
N válido (según lista)	8				

Todas las preguntas en promedio fueron bien evaluadas.

Pregunta con la menor calificación promedio: P22 (4,29)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P23 (4,66)

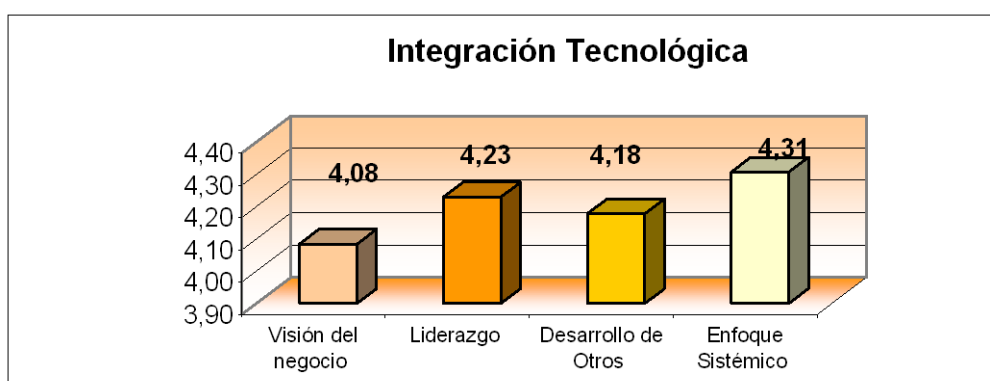
Muy baja dispersión en cada una de las preguntas.

### 3.335 Integración tecnológica

INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	ENFOQUE SISTÉMICO	4,31
2º	LIDERAZGO	4,23
3º	DESARROLLO DE OTROS	4,18
4º	VISIÓN DEL NEGOCIO	4,08
PROMEDIO TOTAL		4,20

### Resumen Competencias Integración Tecnológica

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	2	3,90	4,27	4,0840	0,2574
LIDERAZGO	2	4,08	4,38	4,2295	0,2086
DESARROLLO DE OTROS	2	4,02	4,33	4,1760	0,2178
ENFOQUE SISTÉMICO	2	4,28	4,33	4,3065	0,0375
N válido (según lista)	2				



Todas las competencias tienen un muy buen promedio siendo Enfoque sistémico la mejor evaluada con un 4,31 y la peor Visión del negocio con un 4,08.



## Visión de negocio

Promedio: 4.08

Desv.Estandar: 0.26

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	2	4,00	4,11	4,0550	7,778E-02
P2	2	3,17	3,89	3,5300	,5091
P3	2	4,00	4,44	4,2200	,3111
P4	2	4,17	4,33	4,2500	,1131
P5	2	4,17	4,56	4,3650	,2758
N válido (según lista)	2				

Pregunta con la menor calificación promedio: P2 (3,53)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P5 (4,37)

Muy baja dispersión en cada una de las preguntas

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

## Liderazgo

Promedio: 4.23

Desv.Estandar: 0.21

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	2	3,83	4,33	4,0800	,3536
P7	2	4,33	4,44	4,3850	7,778E-02
P8	2	4,00	4,33	4,1650	,2333
P9	2	4,00	4,89	4,4450	,6293
P10	2	3,50	4,22	3,8600	,5091
P11	2	3,83	4,22	4,0250	,2758
P12	2	3,78	4,67	4,2250	,6293
P13	2	3,83	4,56	4,1950	,5162
P14	2	4,33	4,56	4,4450	,1626
P15	2	4,44	4,50	4,4700	4,243E-02
N válido (según lista)	2				

Pregunta con la menor calificación promedio: P10 (3,86)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P15 (4,47)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

## Desarrollo de otros

Promedio: 4.18

Desv.Estandar: 0.22

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	2	3,78	4,17	3,9750	,2758
P17	2	4,11	4,17	4,1400	4,243E-02
P18	2	3,83	4,00	3,9150	,1202
P19	2	4,11	5,00	4,5550	,6293
P20	2	4,11	4,50	4,3050	,2758
N válido (según lista)	2				

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (3.92)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (4,56)

## Enfoque sistémico

Promedio: 4.31

Desv.Estandar: 0.04

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	2	4,50	4,56	4,5300	4,243E-02
P22	2	4,17	4,22	4,1950	3,536E-02
P23	2	4,50	4,56	4,5300	4,243E-02
P24	2	4,17	4,22	4,1950	3,536E-02
P25	2	4,17	4,44	4,3050	,1909
P26	2	4,00	4,17	4,0850	,1202
N válido (según lista)	2				

Pregunta con la menor calificación promedio: P26 (4,09)

Preguntas con la mejor calificación promedio: P21 Y P23 (4,53 cada una)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

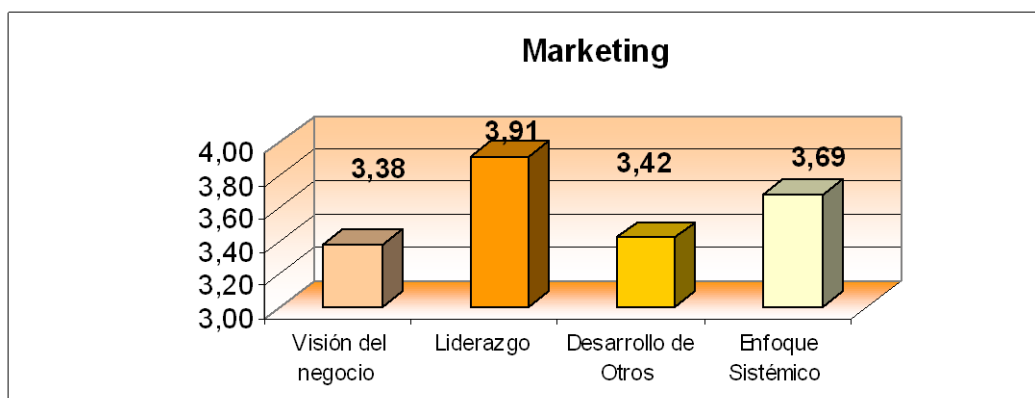
### 3.336 Marketing

MARKETING		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	LIDERAZGO	3,91
2º	ENFOQUE SISTÉMICO	3,69
3º	DESARROLLO DE OTROS	3,42
4º	VISIÓN DEL NEGOCIO	3,38
PROMEDIO TOTAL		3,60

### Resumen Competencias Marketing

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	3	2,60	4,13	3,3787	,7662
LIDERAZGO	3	3,33	4,40	3,9113	,5385
DESARROLLO DE OTROS	3	3,00	3,67	3,4227	,3676
ENFOQUE SISTÉMICO	3	2,89	4,33	3,6853	,7327
N válido (según lista)	3				



Liderazgo es la competencia mejor evaluada con un 3,91 y la peor evaluada es Visión del Negocio con un 3,38. La mayoría de estas competencias tienen muy bajo promedio comparándolas con las competencias de las otras Direcciones.

## Visión de negocio

Promedio: 3.38

Desv.Estandar: 0.77

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	3	1,67	4,67	3,1133	1,5032
P2	3	2,67	4,00	3,2233	,6926
P3	3	2,67	4,00	3,5567	,7679
P4	3	3,00	4,00	3,6667	,5774
P5	3	3,00	4,00	3,3333	,5774
N válido (según lista)	3				

Bajo promedio de todas las preguntas que forman Visión del negocio.

Pregunta con la menor calificación promedio: P1 (3,11)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P4 (3,67)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

## Liderazgo

Promedio: 3.91

Desv.Estandar: 0.54

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	3	2,00	5,00	3,0000	1,7321
P7	3	2,00	4,67	3,1133	1,3891
P8	3	4,67	5,00	4,8900	,1905
P9	3	4,67	5,00	4,8900	,1905
P10	3	3,00	5,00	4,0000	1,0000
P11	3	3,67	5,00	4,3333	,6650
P12	3	3,33	5,00	4,2200	,8404
P13	3	2,33	4,67	3,6667	1,2051
P14	3	3,00	4,00	3,5567	,5095
P15	3	3,00	4,33	3,4433	,7679
N válido (según lista)	3				

Pregunta con la menor calificación promedio: P6 (3,0)

Preguntas con la mejor calificación promedio: P8 Y P9 (4,89)

P6, P7, P10 Y P13 tienen una desviación estándar muy alta.

### Desarrollo de otros

Promedio: 3.42

Desv.Estandar: 0.37

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	3	3,67	4,00	3,8900	,1905
P17	3	2,00	3,67	2,6667	,8844
P18	3	2,00	3,00	2,5567	,5095
P19	3	3,33	5,00	4,1100	,8404
P20	3	3,00	4,67	3,8900	,8404
N válido (según lista)	3				

Pregunta con la menor calificación promedio: P17 y P18 con 2,67 y 2,56 respectivamente. Estos promedios son muy bajos comparados con las otras preguntas que componen Desarrollo de otros.

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (4,11)

### Enfoque sistémico

Promedio: 3.69

Desv.Estandar: 0.73

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	3	2,67	4,00	3,2233	,6926
P22	3	3,00	4,33	3,7767	,6926
P23	3	3,33	5,00	4,1100	,8404
P24	3	2,00	3,67	2,8900	,8404
P25	3	2,67	5,00	4,0000	1,1995
P26	3	2,67	5,00	4,1133	1,2608
N válido (según lista)	3				

Pregunta con la menor calificación promedio: P24 (2,89)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P23 (4,11) y P26 (4,1133)

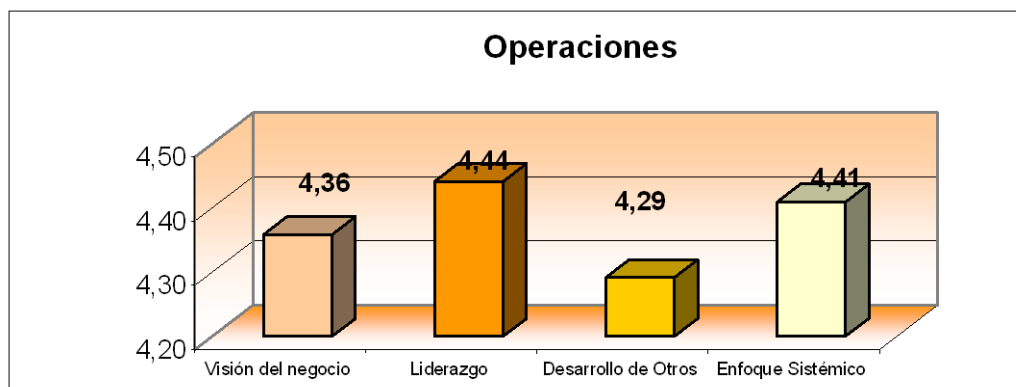
### 3.337 Operaciones

OPERACIONES		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	LIDERAZGO	4,44
2º	ENFOQUE SISTÉMICO	4,41
3º	VISIÓN DEL NEGOCIO	4,36
4º	DESARROLLO DE OTROS	4,29
PROMEDIO TOTAL		4,38

### Resumen Competencias Operaciones

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	4	4,20	4,56	4,3585	,1607
LIDERAZGO	4	4,30	4,58	4,4413	,1208
DESARROLLO DE OTROS	4	4,07	4,53	4,2915	,2024
ENFOQUE SISTÉMICO	4	4,22	4,64	4,4093	,1942
N válido (según lista)	4				



## Visión de negocio

Promedio: 4.36

Desv.Estandar: 0.16

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	4	3,67	4,83	4,3350	,5249
P2	4	4,00	4,33	4,2075	,1576
P3	4	4,17	4,83	4,5850	,2868
P4	4	3,83	4,67	4,3750	,3721
P5	4	4,00	4,50	4,2900	,2093
N válido (según lista)	4				

Los promedios de las preguntas son muy buenos.

Pregunta con la menor calificación promedio: P2 (4,21)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P3 (4,59)

Ningún jefe obtuvo la calificación máxima.

## Liderazgo

Promedio: 4.44

Desv.Estandar: 0.12

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P6	4	4,00	4,50	4,2500	,2887
P7	4	4,33	5,00	4,5825	,3212
P8	4	3,67	4,83	4,4175	,5162
P9	4	4,00	5,00	4,6250	,4379
P10	4	4,33	4,67	4,5000	,1963
P11	4	4,17	4,83	4,4150	,2868
P12	4	4,00	4,83	4,4575	,3694
P13	4	3,83	4,67	4,3750	,3971
P14	4	4,17	4,67	4,4175	,2156
P15	4	4,33	4,50	4,3725	8,500E-02
N válido (según lista)	4				

Los promedios de las preguntas son muy buenos.

Pregunta con la menor calificación promedio: P6 (4,25)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 (4,63)

Baja desviación estándar en todas las preguntas.

### Desarrollo de otros

Promedio: 4.29

Desv.Estandar: 0.20

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P16	4	3,67	4,50	4,2075	,3672
P17	4	4,00	4,67	4,3325	,2735
P18	4	3,33	4,67	3,8350	,5793
P19	4	4,50	5,00	4,7500	,2143
P20	4	4,00	4,83	4,3325	,3580
N válido (según lista)	4				

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (3,83)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P19 (4,74)

Baja desviación estándar en todas las preguntas.

### Enfoque sistémico

Promedio: 4.41

Desv.Estandar: 0.19

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P21	4	4,17	4,83	4,5000	,3031
P22	4	4,00	4,50	4,2075	,2494
P23	4	4,50	5,00	4,7075	,2494
P24	4	3,83	4,33	4,0400	,2511
P25	4	4,33	4,67	4,4575	,1628
P26	4	4,17	4,83	4,5425	,2825
N válido (según lista)	4				

Los promedios de las preguntas son muy buenos.

Pregunta con la menor calificación promedio: P24 (4,04)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P23 (4,70)



### 3.34 Ranking Direcciones por Competencia

#### Visión del Negocio

RANKING	VISIÓN DE NEGOCIO	NOTA PROMEDIO
1°	GENERAL	4,57
2°	OPERACIONES	4,36
3°	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	4,08
4°	CONTENIDOS	4,07
5°	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3,67
6°	COMERCIAL	3,66
7°	MARKETING	3,38

#### Liderazgo

RANKING	LIDERAZGO	NOTA PROMEDIO
1°	OPERACIONES	4,44
2°	GENERAL	4,29
3°	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	4,23
4°	CONTENIDOS	4,22
5°	MARKETING	3,91
6°	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3,84
7°	COMERCIAL	3,58

#### Desarrollo de otros

RANKING	DESARROLLO DE OTROS	NOTA PROMEDIO
1°	OPERACIONES	4,29
2°	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	4,18
3°	GENERAL	4,06
4°	CONTENIDOS	3,94
5°	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3,68
6°	MARKETING	3,42
7°	COMERCIAL	3,27

#### Enfoque sistémico

RANKING	ENFOQUE SISTÉMICO	NOTA PROMEDIO
1°	GENERAL	4,47
2°	OPERACIONES	4,41
3°	INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA	4,31
4°	CONTENIDOS	4,01
5°	MARKETING	3,69
6°	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	3,67
7°	COMERCIAL	3,42

### 3.4 Detección de necesidades de capacitación (dnc)

**Input: Evaluación ascendente**

#### 3.41 Empresa

##### Ranking competencias directivas

1° Liderazgo (4,06)

2° Visión del negocio (4,01)

3° Enfoque sistémico (3,98)

4° Desarrollo de otros (3,81)

**Desarrollo de otros** es la competencia más débil que presentan los jefes de esta empresa y serán las conductas asociadas a esta competencia donde recomendaremos ciertos planes de acción.

##### Conductas/preguntas asociados a la competencia desarrollo de otros:

16- Mi jefe sabe reconocer y motivar a las personas animándolas a la mejora continua.
17- Mi jefe me explica el cómo y el porqué las cosas se hacen de una determinada manera, como vía de facilitar mi aprendizaje.
<b>18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc).</b>
19- Mi jefe me da autonomía y libertad para el desarrollo de mis labores diarias.
20- Mi jefe orienta y evalúa mi desempeño, haciéndome saber lo que se espera de mi trabajo.

Las calificaciones promedio de estas preguntas son:

P16 (3.79), P17 (3.82), **P18 (3.38)**, P19 (4.2) y P20 (3.86).

Por lo tanto la conducta peor evaluada es la 18 la cual refleja claramente que los colaboradores de esta empresa están desconformes con su desarrollo profesional.

Por otro lado cabe mencionar que esta pregunta es la peor evaluada de todo el cuestionario (26 preguntas).

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de la empresa son las siguientes:

➤ **Desarrollo profesional de los colaboradores**

### **3.42 Direcciones**

1° Operaciones (4 jefes) = 4.38

2° General (8 jefes) = 4.35

3° Integración tecnológica (2 jefes) = 4.2

4° Contenidos (6 jefes) = 4.06

5° Administración y finanzas (7 jefes) = 3.71

6° Marketing (3 jefes) = 3.6

7° Comercial (6 jefes) = 3.48

Total 36 jefes con un promedio de 3.96.

Las direcciones **Administración y finanzas, Marketing y Comercial** están evaluadas por debajo de la media. Estas direcciones serán el foco más importante para los planes de acción, sin embargo, detectaremos para cada dirección tanto la competencia como las conductas peor evaluadas.

### **3.421 Administración y finanzas**

5° Lugar con un promedio de 3.71 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Liderazgo (3.84) = **P13 (3.46)**

2° Desarrollo de otros (3.68) = **P16 Y P18 (3.4814)**

3° Enfoque sistémico (3.67) = P24 (3.5) Y P23 (3.56)

4° Visión (3.67) = **P4 (3.385)**

#### **Descripción de preguntas críticas:**

4- Mi jefe privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de nuestra área.

13- Mi jefe dirige con el ejemplo (practica lo que exige).

16- Mi jefe sabe reconocer y motivar a las personas animándolas a la mejora continua.

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc.).

La pregunta peor evaluada fue la 4.

Se observa que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Alineación de los objetivos del área con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Comunicación con las otras áreas.
- Identificación con la empresa
- Desarrollo profesional de los colaboradores.

### **3.422 Comercial**

7º Lugar con un promedio de 3.48 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1º Visión (3.66) = P2 (3.423)

2º Liderazgo (3.58) = P6 (3.33)

3º Enfoque sistémico (3.42) = **P22 (2.97)**

4º Desarrollo de otros (3.27) = **P18 (2.55)**

#### **Descripción de preguntas críticas:**

2- Mi jefe incentiva dentro de nuestro equipo la generación de soluciones innovadoras frente a los cambios.

6- Mi jefe facilita que la información fluya con claridad y de manera oportuna.

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc.).

22- Mi jefe distribuye de manera adecuada las responsabilidades entre los miembros del equipo

Las preguntas peores evaluadas fueron la 18 y la 22.

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores.
- Distribución de tareas y descripción de cargo.

### 3.423 Contenidos

4º Lugar con un promedio de 4.06 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1º Liderazgo (4.22) = P15 (4.05)

2º Visión (4.07) = **P3 (3.76)**

3º Enfoque sistémico (4.01) = P26 (3.798)

4º Desarrollo de otros (3.94) = **P18 (3.7)**

#### **Descripción de preguntas críticas:**

3- Mi jefe promueve que todos los miembros de nuestro equipo consideren a todos nuestros clientes internos y/o externos al momento de tomar una decisión.

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc.).

26- Mi jefe refuerza la importancia de conocer a nuestros clientes internos y externos.

La pregunta peor evaluada fue la 18.

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores.
- Focalización y relaciones con clientes internos y externos.

### **3.424 General**

2° Lugar con un promedio de 4.35 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Visión (4.57) (No presenta preguntas críticas)

2° Enfoque sistémico (4.47) (No presenta preguntas críticas)

3° Liderazgo (4.29) = P12 (3.818)

4° Desarrollo de otros (4.06) = P18 (3.6475)

#### **Descripción de preguntas críticas:**

12- Mi jefe reconoce mis aportes y me hace saber cuando he hecho un buen trabajo.

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc.).

La pregunta peor evaluada fue la 18.

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores.
- Motivación, reconocimiento y comunicación positiva.

### 3.425 Integración tecnológica

3° Lugar con un promedio de 4.2 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Enfoque sistémico (4.31) (No presenta preguntas críticas)

2° Liderazgo (4.23) = P10 (3.86)

3° Desarrollo de otros (4.18) = P18 (3.92)

4° Visión (4.08) = P2 (3.53)

#### **Descripción de preguntas críticas:**

2- Mi jefe incentiva dentro de nuestro equipo la generación de soluciones innovadoras frente a los cambios.

10- Mi jefe contribuye a que mejore el rendimiento del equipo, transmitiéndonos interés y entusiasmo.

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc).

La pregunta peor evaluada fue la 2

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores.
- Empowerment o delegación de tareas. Confianza en los colaboradores.
- Innovación



### 3.426 Marketing

6° Lugar con un promedio de 3.6 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Liderazgo (3.91) = P6 (3.0) y P7 (3.11)

2° Enfoque sistémico (3.69) = P24 (2.89)

3° Desarrollo de otros (3.42) = P17 (2.67) y P18 (2.56)

4° Visión (3.38) = P1 (3.11), P2 (3.22)

#### **Descripción de preguntas críticas:**

6- Mi jefe facilita que la información fluya con claridad y de manera oportuna.

17- Mi jefe me explica el cómo y el porqué las cosas se hacen de una determinada manera, como vía de facilitar mi aprendizaje.

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc).

24- Mi jefe busca generar alianzas con otras organizaciones que beneficien a nuestra empresa.

La pregunta peor evaluada fue la 18

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores.
- Comunicación.
- Pensamiento estratégico.

### **3.427 Operaciones**

1° Lugar con un promedio de 4.38 v/s un promedio de 3.96 de los jefes de esta empresa

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Liderazgo (4.44) (No presenta preguntas críticas)

2° Enfoque sistémico (4.41) (No presenta preguntas críticas)

3° Visión (4.36) (No presenta preguntas críticas)

4° Desarrollo de otros (4.29) = P18 (3.83)

#### **Descripción de preguntas críticas:**

18- Mi jefe se preocupa del futuro de sus colaboradores (promueve y facilita la participación en proyectos, entrenamiento formal, capacitaciones, promociones, recompensas, concursos internos, etc.).

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores.

### 3.5 Planes de acción

#### 3.51 Empresa

##### DNC Empresa:

- **Desarrollo profesional de los colaboradores.**

##### Planes de acción:

- **Participación en proyectos:** Proyectos interáreas, para fomentar el trabajo en equipo integral y tener la posibilidad de aprender de las diferentes áreas de la empresa. Esto puede ser una buena oportunidad para posibles cargos vacantes o reemplazos que se produzcan en un futuro.
- **Entrenamiento formal:** Las persona con más conocimiento de cada dirección podrían entrenar en el puesto de trabajo a los altos potenciales y hacer coaching con los colaboradores destacados. Esto puede ser una buena oportunidad para posibles promociones y fomentar el desarrollo gerencial. A la vez esta es una forma más realista y práctica que tendrían los altos potenciales para aprender ciertas técnicas y habilidades que requieren cargos superiores y que podría hacer más eficiente su cargo actual sin salir de la empresa lo que es de mucha importancia para la mayoría de los colaboradores y jefes. Tiempo aproximado dos a tres veces a la semana por 1 hora diaria (1 a 2 meses) según sea el caso.
- **Capacitaciones:** Que cada colaborador tenga derecho a por lo menos 1 curso al año que le sea de interés. Esto en base a un presupuesto definido con anterioridad y que sea organizado preferentemente a principio de cada año.
- **Promociones y concursos internos :** De las evaluaciones de desempeño y del cumplimiento de objetivos se podrían clasificar a los colaboradores que han destacado y cumplido sus metas permanentemente, luego de tener a un grupo

destacado darles la oportunidad de ascender, cambiar de puesto o si lo anterior no es posible asignarles tareas más desafiantes para ellos.

- **Recompensas:** Muy relacionado con el punto anterior de promoción, podría existir un sistema de recompensas tanto monetarias como no monetarias para los más destacados en esta empresa. Ejemplos de recompensas no monetarias: Más días de vacaciones, salir más temprano los viernes, preferencia ante una capacitación, participación más activa en proyectos etc.

### **3.52 Direcciones**

#### **3.521 Administración y finanzas**

##### **DNC Administración y Finanzas:**

- Alineación de los objetivos del área con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Comunicación con las otras áreas.
- Identificación con la empresa

##### **Planes de acción:**

- Reuniones periódicas de los jefes de esta dirección con los 7 Directores de la empresa y la Gerente de Recursos Humanos. La idea es crear un espacio en donde puedan intercambiar ideas y opiniones que pueden resultar interesante para comprender y actuar en base a los objetivos estratégicos de la empresa y alinear estos con los de su propia área e identificarse con la empresa. Duración: 8 horas distribuidas en 1 mes, 1 día a la semana de preferencia Lunes o Viernes. Cada reunión debería durar entre 1 hora a 2 horas.

#### **3.522 Comercial**

##### **DNC Comercial:**

- Distribución de tareas y descripción de cargo.

##### **Planes de acción:**

- El jefe de cada área en esta dirección deberá revisar la descripción del cargo de cada colaborador y compararla con lo que realmente están haciendo. Luego si se detecta que es muy diferente una de la otra, entonces volver a definir el cargo y conversar con su colaborador para que puedan reestructurar de una forma objetiva las tareas de cada uno y tener claro que le corresponde a quien y si se necesitan algún apoyo adicional (software especiales, capacitación, información etc.) Por último la

planificación de tareas con anterioridad puede ser útil para que no se acumulen tareas y se logre mayor eficiencia.

### **3.523 Contenidos**

#### **DNC Contenidos:**

- Focalización y relaciones con clientes internos y externos.

#### **Planes de acción:**

- La razón de ser de una organización son sus clientes, por lo que recomendaría para esta dirección un curso con alguna universidad relacionado con este tema o asistir a seminarios con mayor frecuencia donde puedan comprender lo importante de esto. También creemos que sería bueno fomentar la comunicación entre esta dirección con las demás sobre todo que puedan tener los jefes mayor contacto con las direcciones Comercial y Marketing para que los jefes de éstas le entreguen información relevante sobre sus clientes y generar retroalimentación

### **3.524 General**

#### **DNC General:**

- Motivación, reconocimiento y comunicación positiva.

#### **Planes de acción:**

- Se recomienda a los jefes felicitar a los colaboradores cuando las circunstancias lo ameriten esto puede ser por ejemplo cuando terminen sus tareas antes del plazo acordado o cuando entreguen un buen trabajo. En esta misma línea se podría implementar un sistema en donde se elija al mejor colaborador del trimestre para cada Dirección y publicar esta información en un panel, Intranet o en alguna reunión trimestral que tengan con toda la empresa. Por último los colaboradores destacados

podrían elegir hacer un curso o participar en algún proyecto que le sea útil para su desempeño en su cargo actual.

### **3.525 Integración tecnológica**

#### **DNC Integración tecnológica:**

- Empowerment o delegación de tareas. Confianza en los colaboradores.
- Innovación

#### **Planes de acción:**

- Reuniones 2 veces a la semana en donde participen los jefes junto con sus colaboradores para que estos puedan exponer sus ideas y entregar sus opiniones o sugerencias para los problemas existentes o para llevar a cabo un proyecto. El objetivo es que la reunión sea en un lugar diferente como un restaurante o un café, para generar un ambiente en donde los colaboradores se sientan con mayor confianza y libertad para expresarse.
- Muy relacionado con el punto anterior proponemos que los jefes deleguen tareas con mayor responsabilidad y confíen en sus colaboradores. Podrían apoyarlos y orientarlos en el caso que lo requiera aprovechando las instancias generadas por el punto anterior.
- Premiar las ideas innovadoras que a la vez sean realistas y sustentables una vez que esta se haya implementado y que haya resultado una mejora para alguna situación. El premio podría ser monetario o no monetario dependiendo de la envergadura del efecto que tenga la innovación.

### **3.526 Marketing**

#### **DNC Marketing:**

- Comunicación.
- Pensamiento estratégico.

#### **Planes de acción:**

- Cuando los jefes le asignen tareas a sus colaboradores se les recomienda explicar el por qué se le asigna esa tarea, cuál es el objetivo que tiene tanto a nivel área, dirección y empresa. Así el colaborador tendrá más claro la importancia de su cargo respecto a los objetivos estratégicos de la empresa y podrá incorporarse y entender la estrategia seguida por sus jefes.
- También es de vital importancia que el jefe comunique de forma clara y oportuna la información relevante para el área. Para esto creemos necesario que se reúnan los jefes con sus colaboradores 2 a 3 veces a la semana a la hora de llegada a la empresa con una duración de 30 minutos.



## 4.0 EVALUACIÓN DESCENDENTE PRIMERA PARTE

### 4.1 Información General

**Cuestionario:** Es la primera parte del cuestionario. Se compone de 25 preguntas, con las cuales se forman 6 Competencias Generales.

#### Escala de evaluación

Calificación	Presencia del Comportamiento	Explicación
1	Casi Nunca (entre 0% y 20%)	No demuestra este comportamiento en su quehacer diario.
2	Pocas Veces (entre 21% y 40%)	En ocasiones demuestra este comportamiento en sus labores.
3	A veces (entre 41% y 60%)	Con frecuencia demuestra este comportamiento en su trabajo.
4	Muchas Veces (61% y 80%)	Generalmente demuestra este comportamiento en su quehacer diario
5	Casi Siempre (entre 81% y 100%)	Se destaca por este comportamiento y se refleja permanentemente.
No Aplica	No Aplica	Cuando la conducta no es posible de observar dado el cargo.

#### Competencias Generales

Trabajo en Equipo (P1, P2, P3, P4)

Contribución a Resultados (P5, P6, P7, P8, P9, P10)

Compromiso con los Clientes (P11, P12, P13, P14)

Iniciativa y Colaboración (P15, P16, P17, P18)

Compromiso (P19, P20, P21)

Flexibilidad (P22, P23, P24, P25)

#### Direcciones: 7 Direcciones (160 personas)

Administración y Finanzas (22 personas)

Comercial (38 personas)

Contenidos (25 personas)

General (15 personas)

Integración tecnológica (19 personas)

Marketing (13 personas)

Operaciones (28 personas)

## 4.2 Análisis de la empresa

### 4.21 Competencias Generales en el Equipo Empresa Telecomunicaciones

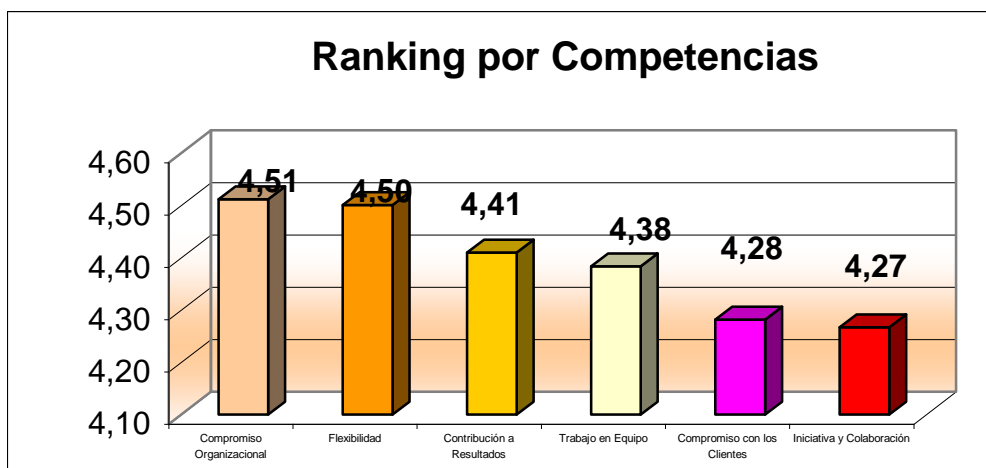
(160 personas evaluadas en 6 competencias, cuyo promedio fue de 4.39)

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	160	2,75	5,00	4,3833	,4911
CONTRIBUCION A RESULTADO	160	3,33	5,00	4,4092	,3977
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	160	2,75	5,00	4,2812	,4576
INICIATIVA Y COLABORACION	160	3,00	5,00	4,2667	,4520
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	160	2,67	5,00	4,5111	,4718
FLEXIBILIDAD	160	3,25	5,00	4,4984	,4713
N válido (según lista)	160				

### 4.22 Ranking por competencias

RANKING POR COMPETENCIAS		NOTA PROMEDIO
1º	Compromiso Organizacional	4,51
2º	Flexibilidad	4,50
3º	Contribución a Resultados	4,41
4º	Trabajo en Equipo	4,38
5º	Compromiso con los Clientes	4,28
6º	Iniciativa y Colaboración	4,27



#### 4.23 Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO
1- Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2- Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3- Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4- Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Competencia	Promedio Personas	Desv. Estandar	C.V
TRABAJO EN EQUIPO	4,38	0,49	11,2%

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P1	160	3,00	5,00	4,5875	,5761
P2	160	3,00	5,00	4,4062	,6568
P3	160	2,00	5,00	4,1896	,7284
P4	160	2,00	5,00	4,3500	,6364
N válido (según lista)	160				

Las cuatro preguntas presentan buenas calificaciones en promedio siendo la P3 la peor evaluada entre estas con un promedio de 4.18 y la mejor evaluada la P4 con un promedio de 4.58

##### P1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	7	4,4	4,4	4,4
4,00	52	32,5	32,5	36,9
5,00	101	63,1	63,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 95,6% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 63,1%, luego la nota 4 con un 32,5% y sólo el 4,4% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	15	9,4	9,4	9,4
	4,00	65	40,6	40,6	50,0
	5,00	80	50,0	50,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 90,6% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 50%, luego la nota 4 con un 40,6 % y 9,4% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P3**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	,6	,6	,6
	3,00	27	16,9	16,9	17,5
	4,00	72	45,0	45,0	62,5
	4,33	1	,6	,6	63,1
	5,00	59	36,9	36,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 82,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 45%, luego la nota 5 con un 36,9%, la nota 3 con un 16,9% y sólo 0,6% obtiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	,6	,6	,6
	3,00	11	6,9	6,9	7,5
	4,00	79	49,4	49,4	56,9
	5,00	69	43,1	43,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 92,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 49,4% luego la nota 5 con un 43,1%, la nota 3 con un 6,9% y sólo 0,6% con nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5875	4,4063	4,1896	4,3500
Mediana		5,0000	4,5000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,5761	,6568	,7284	,6364
Varianza		,3319	,4314	,5306	,4050
Mínimo		3,00	3,00	2,00	2,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	4,5000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

La moda de la **P1** y **P2** fue la nota 5.00 y de la **P3** y **P4** fue la nota 4.00

La mínima calificación con nota 2.00 esta presente en las preguntas 3 y 4

Las máxima calificación con nota 5.00 esta presente en todas las preguntas

En resumen, las preguntas de Trabajo en equipo están muy bien calificadas, siendo la **P3** la de menor promedio y la **P1** la de mejor promedio.

## Análisis por competencia: Trabajo en equipo

### Estadísticos

#### TRABAJO EN EQUIPO

N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		4,3833
Mediana		4,5000
Moda		4,50 <sup>a</sup>
Des v. típ.		,4911
Mínimo		2,75
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,0000
	50	4,5000
	75	4,7500

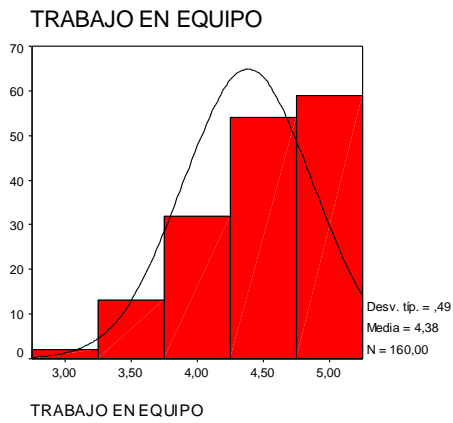
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

#### TRABAJO EN EQUIPO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,75	1	,6	,6	,6
3,00	1	,6	,6	1,3
3,25	2	1,3	1,3	2,5
3,50	11	6,9	6,9	9,4
3,75	8	5,0	5,0	14,4
4,00	24	15,0	15,0	29,4
4,25	23	14,4	14,4	43,8
4,33	1	,6	,6	44,4
4,50	30	18,8	18,8	63,1
4,75	30	18,8	18,8	81,9
5,00	29	18,1	18,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 85.6% de los empleados Empresa Telecomunicaciones presentan una calificación promedio entre 4.00 y 5.00

El 14,6% restante tienen nota inferior a 4.00



Trabajo en equipo presenta una mediana de 4.50 siendo los máximos y mínimos 5.0 y 2.75 respectivamente. Tenemos que el 50% de los empleados está entre 4.50 y 5.00 y el 50% restante se encuentra entre 2.75 y 4.50.

#### 4.24 Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Competencia	Promedio Personas	Desv. Estandar	C.V
<b>CONTRIBUCIÓN A RESUSLTADOS</b>	4,41	0,40	9,0%

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P5	160	2,00	5,00	4,1750	,7486
P6	160	3,00	5,00	4,6375	,5550
P7	160	3,00	5,00	4,3109	,7241
P8	160	2,00	5,00	4,0647	,7658
P9	160	3,00	5,00	4,6563	,5145
P10	160	3,00	5,00	4,6125	,5606
N válido (según lista)	160				

De las 6 preguntas la que obtuvo la más baja calificación fue la **P8** con un promedio de 4.06, siendo la mejor calificada la **P9** con un promedio de 4.65

##### P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	2	1,3	1,3	1,3
3,00	27	16,9	16,9	18,1
4,00	72	45,0	45,0	63,1
5,00	59	36,9	36,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 81,9% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 45%, luego la nota 5 con un 36,9%, el 16,9% tiene nota 3 y sólo 1.3% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.



**P6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	6	3,8	3,8	3,8
	4,00	46	28,8	28,8	32,5
	5,00	108	67,5	67,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 96,2% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 67,5%, luego la nota 4 con un 28,8% y sólo el 3,8% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	25	15,6	15,6	15,6
	3,80	1	,6	,6	16,3
	4,00	56	35,0	35,0	51,3
	4,20	2	1,3	1,3	52,5
	4,40	1	,6	,6	53,1
	4,60	1	,6	,6	53,8
	4,75	1	,6	,6	54,4
	4,80	1	,6	,6	55,0
	5,00	72	45,0	45,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 83,7% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 45%, luego la nota 4 con un 35% y el 15,6% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	1,3	1,3	1,3
	3,00	36	22,5	22,5	23,8
	4,00	71	44,4	44,4	68,1
	4,60	1	,6	,6	68,8
	4,75	1	,6	,6	69,4
	5,00	49	30,6	30,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 76,2% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 71%, luego la nota 5 con un 30,6%, la nota 3 con un 22,5% y sólo el 1.3% con nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	3	1,9	1,9	1,9
	4,00	49	30,6	30,6	32,5
	5,00	108	67,5	67,5	100,0
Total		160	100,0	100,0	

El 98,1% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 67,5%, luego la nota 4 con un 30,6% y sólo el 1,9% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	6	3,8	3,8	3,8
	4,00	50	31,3	31,3	35,0
	5,00	104	65,0	65,0	100,0
Total		160	100,0	100,0	

El 96,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 65%, luego la nota 4 con un 31,3% y sólo el 3,8% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**Estadísticos**

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	160	160	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,1750	4,6375	4,3109	4,0647	4,6563	4,6125
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7486	,5550	,7241	,7658	,5145	,5606
Varianza		,5604	,3080	,5244	,5865	,2647	,3143
Mínimo		2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

La moda de la **P5** y **P6** fue la nota 4.0 y de la **P6, P7, P8** y **P9** fue la nota 5.0

La mínima calificación con nota 2.0 esta presente en la **P5** y **P8**

La máxima calificación con nota 5.0 esta presente en las 6 preguntas.

En resumen, las preguntas de Contribución a resultado están bien calificadas, siendo la **P8** la de menor promedio y la **P9** la de mejor promedio.

## Análisis por competencia: Contribución a resultados

### Estadísticos

#### CONTRIBUCION A RESULTADO

N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		4,4092
Mediana		4,4500
Moda		4,67
Desv. típ.		,3977
Varianza		,1582
Mínimo		3,33
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,1700
	50	4,4500
	75	4,6700

#### CONTRIBUCION A RESULTADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,33	2	1,3	1,3	1,3
3,50	2	1,3	1,3	2,5
3,67	7	4,4	4,4	6,9
3,80	1	,6	,6	7,5
3,83	8	5,0	5,0	12,5
4,00	14	8,8	8,8	21,3
4,17	17	10,6	10,6	31,9
4,20	2	1,3	1,3	33,1
4,33	26	16,3	16,3	49,4
4,40	1	,6	,6	50,0
4,50	12	7,5	7,5	57,5
4,60	2	1,3	1,3	58,8
4,67	27	16,9	16,9	75,6
4,75	1	,6	,6	76,3
4,80	1	,6	,6	76,9
4,83	26	16,3	16,3	93,1
5,00	11	6,9	6,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 87.5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones presentan una calificación promedio entre 4.00 y 5.00

El 12.5% restante tienen nota inferior a 4.00



Contribución a Resultados presenta una mediana de 4.45 siendo los máximos y mínimos de 5.00 y 3.33 respectivamente. Tenemos que el 50% de los empleados esta entre 4.45 y 5.0 y el 50% restante se encuentra entre 3.33 y 4.45

#### 4.25 Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

COMPETENCIAS	Promedio Persona	Desv. est	C.V
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,28	0,46	10,7%

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P11	160	2,00	5,00	4,3313	,7157
P12	160	2,00	5,00	4,2438	,6820
P13	160	2,00	5,00	4,3188	,6670
P14	160	3,00	5,00	4,2312	,6656
N válido (según lista)	160				

Las 4 preguntas presentan poca dispersión y la **P14** es la de más baja calificación con un promedio de 4.23 y la **P11** es la de mejor calificación con un promedio de 4.33

##### P11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	1	,6	,6	,6
3,00	20	12,5	12,5	13,1
4,00	64	40,0	40,0	53,1
5,00	75	46,9	46,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 86,9% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 46,9%, luego la nota 4 con un 40%, la nota 3 un 12,5% y sólo un 0,6% tienen nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P12**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	,6	,6	,6
	3,00	19	11,9	11,9	12,5
	3,33	1	,6	,6	13,1
	4,00	77	48,1	48,1	61,3
	4,33	1	,6	,6	61,9
	4,67	2	1,3	1,3	63,1
	5,00	59	36,9	36,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 86,9% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 48,1%, luego la nota 5 con un 36,9%, el 11,9% tiene nota 3 y sólo 0,6% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P13**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	1,3	1,3	1,3
	3,00	12	7,5	7,5	8,8
	4,00	79	49,4	49,4	58,1
	5,00	67	41,9	41,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 91,2% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 49,4%, luego la nota 5 con un 41,9%, la nota 3 con un 7,5% y sólo un 1,3% con nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P14**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	21	13,1	13,1	13,1
	4,00	81	50,6	50,6	63,8
	5,00	58	36,3	36,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 86,9% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 50,6%, luego la nota 5 con un 36,3% y sólo el 13,1% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

#### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,3313	4,2438	4,3188	4,2313
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,7157	,6820	,6670	,6656
Varianza		,5122	,4651	,4449	,4430
Mínimo		2,00	2,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

La moda de la **P11** fue la nota 5.0 y de la **P12, P13 y P14** fue la nota 4.0

La mínima calificación con nota 2.0 esta presente en las P11, P12 y P13 y la máxima calificación con nota 5.0 esta presente en las 4 preguntas.

En resumen, las preguntas de Compromiso con los clientes están bien calificadas, siendo la **P14** la de menor promedio y la **P11** la de mejor promedio.



**Análisis por competencia: Compromiso con los clientes:**

**Estadísticos**

**COMPROMISO CON LOS CLIENTES**

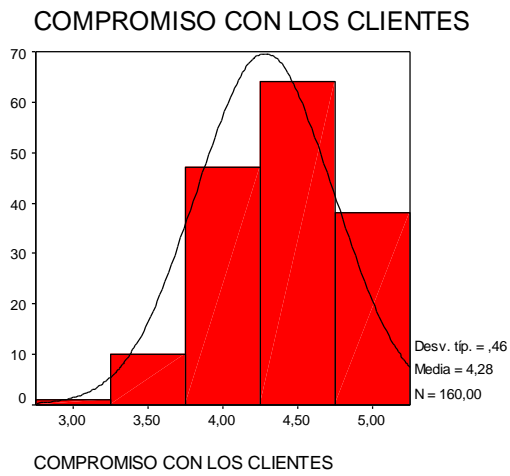
N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		4,2813
Mediana		4,2500
Moda		4,50
Des.v. típ.		,4576
Varianza		,2094
Mínimo		2,75
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,0000
	50	4,2500
	75	4,6256

**COMPROMISO CON LOS CLIENTES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,75	1	,6	,6
	3,25	3	1,9	2,5
	3,33	1	,6	3,1
	3,50	6	3,8	6,9
	3,75	22	13,8	20,6
	4,00	25	15,6	36,3
	4,25	28	17,5	53,8
	4,33	1	,6	54,4
	4,50	33	20,6	75,0
	4,67	2	1,3	76,3
	4,75	22	13,8	90,0
	5,00	16	10,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 79.4% de los empleados Empresa Telecomunicaciones presentan una calificación promedio entre 4.00 y 5.00

El 20.6% restante tienen nota inferior a 4.00



Compromiso con los clientes presenta una mediana de 4.25 siendo los máximos y los mínimos de 5.00 y 2.75 respectivamente. Tenemos que el 50% de los empleados esta entre 4.25 y 5.00 y el 50% restante se encuentra entre 2.75 y 4.25

#### 4.26 Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN
15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16- Va mas allá de lo requerido o esperado.
17- Posee interés por aprender y capacitarse.
18- Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

COMPETENCIAS	Promedio Persona	Desv. est	C.V
INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,27	0,45	10,6%

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P15	160	2,00	5,00	4,0479	,7082
P16	160	3,00	5,00	4,3062	,6822
P17	160	3,00	5,00	4,6438	,6178
P18	160	2,00	5,00	4,0688	,7192
N válido (según lista)	160				

De las 4 preguntas la que obtuvo la más baja calificación fue la **P15** con un promedio de 4.04, siendo la mejor calificada la **P17** con un promedio de 4.64

##### P15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	1	,6	,6	,6
3,00	33	20,6	20,6	21,3
3,67	1	,6	,6	21,9
4,00	82	51,3	51,3	73,1
5,00	43	26,9	26,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 78,1% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 51,3%, luego la nota 5 con un 26,9%, el 20,6% tiene nota 3 y 0,6% la nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P16**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	20	12,5	12,5	12,5
	4,00	71	44,4	44,4	56,9
	5,00	69	43,1	43,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 87,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 69%, luego la nota 4 con un 44,4% y sólo el 12,5% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P17**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	12	7,5	7,5	7,5
	4,00	33	20,6	20,6	28,1
	5,00	115	71,9	71,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 92,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 71,9%, luego la nota 4 con un 20,6% y sólo el 7,5% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P18**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	4	2,5	2,5	2,5
	3,00	24	15,0	15,0	17,5
	4,00	89	55,6	55,6	73,1
	5,00	43	26,9	26,9	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 82,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 55,6%, luego la nota 5 con un 26,9%, 15% la nota 3 y sólo el 2,5% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,0479	4,3063	4,6438	4,0688
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,7082	,6822	,6178	,7192
Varianza		,5015	,4654	,3817	,5173
Mínimo		2,00	3,00	3,00	2,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

La moda de la **P15**, **P16**, y **P18** fue la nota 4.00 y de la **P17** fue la nota 5.0

La mínima calificación con nota 2.00 esta presente en la **P15** y **P18** y la máxima calificación con nota 5.00 esta presente en todas las preguntas.

En resumen, las preguntas de Iniciativa y colaboración están muy bien calificadas, siendo la **P15** la de menor promedio y la **P17** la de mejor promedio.

## Análisis por competencia: Iniciativa y colaboración

### Estadísticos

#### INICIATIVA Y COLABORACION

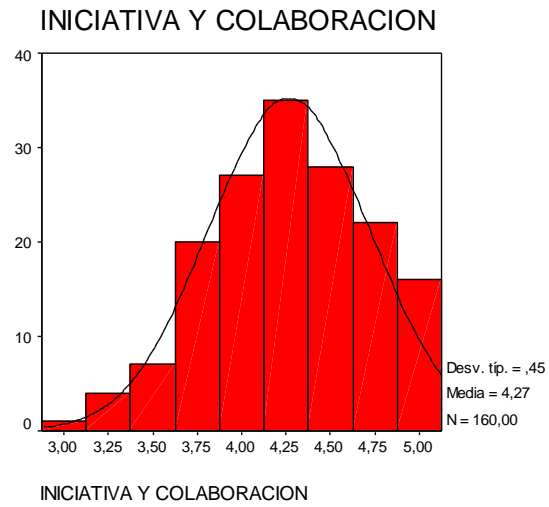
N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		4,2667
Mediana		4,2500
Moda		4,25
Des v. típ.		,4520
Varianza		,2043
Mínimo		3,00
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,0000
	50	4,2500
	75	4,5000

#### INICIATIVA Y COLABORACION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	1	,6	,6	,6
3,25	4	2,5	2,5	3,1
3,50	7	4,4	4,4	7,5
3,67	1	,6	,6	8,1
3,75	19	11,9	11,9	20,0
4,00	27	16,9	16,9	36,9
4,25	35	21,9	21,9	58,8
4,50	28	17,5	17,5	76,3
4,75	22	13,8	13,8	90,0
5,00	16	10,0	10,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 80% de los empleados Empresa Telecomunicaciones presentan una calificación promedio entre 4.00 y 5.00

El 20% restante tienen nota inferior a 4.00



Iniciativa y Colaboración presenta una mediana de 4.25 siendo los máximos y los mínimos 5.00 y 3.00 respectivamente. Tenemos que el 50% de los empleados esta entre 4.25 y 5.00 y el 50% restante se encuentra entre 3.00 y 4.25

#### 4.27 Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

COMPETENCIAS	Promedio Persona	Desv. est	C.V
COMPROMISO	4,51	0,47	10,4%

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P19	160	2,00	5,00	4,3062	,6913
P20	160	2,00	5,00	4,5500	,6711
P21	160	3,00	5,00	4,6750	,5779
N válido (según lista)	160				

Las 3 preguntas presentan buenas calificaciones en promedio siendo la **P19** la peor evaluada con un promedio de 4.30 y la mejor evaluada la **P21** con un promedio de 4.67

##### P19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	1	,6	,6	,6
3,00	18	11,3	11,3	11,9
4,00	72	45,0	45,0	56,9
5,00	69	43,1	43,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 88,1% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 4 la más frecuente con un 45%, luego la nota 5 con un 43,1%, y la nota 3 con un 11,3% y sólo el 0,6% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.



**P20**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	3	1,9	1,9	1,9
	3,00	7	4,4	4,4	6,3
	4,00	49	30,6	30,6	36,9
	5,00	101	63,1	63,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 93,7% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 63,1%, luego la nota 4 con un 30,6%, la nota 3 tiene un 4,4% y sólo el 1,9% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P21**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	9	5,6	5,6	5,6
	4,00	34	21,3	21,3	26,9
	5,00	117	73,1	73,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

El 94,4% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 73,1%, luego la nota 4 con un 21,3% y sólo el 5,6% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	160	160	160
	Perdidos	0	0	0
Media		4,3063	4,5500	4,6750
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,6913	,6711	,5779
Varianza		,4779	,4503	,3340
Mínimo		2,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

La moda de la **P19** fue la nota 4.00 y de la **P20** y **P21** fue la nota 5.00

La mínima calificación con nota 2.00 esta presente en la **P19** y **P20**

La máxima calificación con nota 5.00 esta presente en todas las preguntas

En resumen, las preguntas de Compromiso Organizacional están muy bien calificadas, siendo la **P19** la de menor promedio y la **P21** la de mejor promedio.

## Análisis por competencia: Compromiso Organizacional

### Estadísticos

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

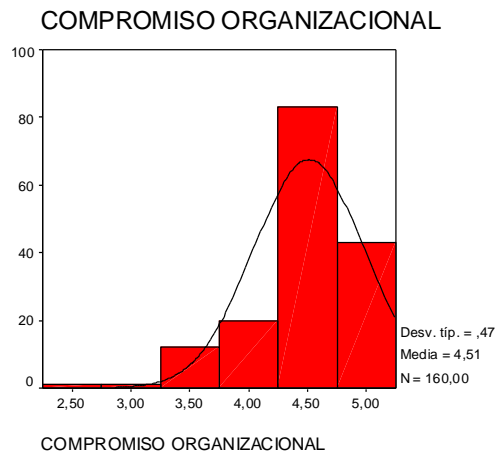
N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		4,5111
Mediana		4,6700
Moda		4,67
Desv. típ.		,4718
Mínimo		2,67
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,3300
	50	4,6700
	75	5,0000

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,67	1	,6	,6	,6
3,00	1	,6	,6	1,3
3,33	5	3,1	3,1	4,4
3,67	7	4,4	4,4	8,8
4,00	20	12,5	12,5	21,3
4,33	26	16,3	16,3	37,5
4,67	57	35,6	35,6	73,1
5,00	43	26,9	26,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 91.2% de los empleados Empresa Telecomunicaciones presentan una calificación promedio entre 4.00 y 5.00

El 8.8% restante tienen nota inferior a 4.00



Compromiso Organizacional presenta una mediana de 4.67 siendo los máximos y los mínimos 5.00 y 2.67 respectivamente. Tenemos que el 50% de los empleados esta entre 4.67 y 5.00 y el 50% restante se encuentra entre 2.67 y 4.67

Por lo tanto los empleados Empresa Telecomunicaciones en su mayoría están bien calificados en Compromiso Organizacional.

#### 4.28 Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

COMPETENCIAS	Promedio Persona	Desv. est	C.V
FLEXIBILIDAD	4,50	0,47	10,5%

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P22	160	3,00	5,00	4,4312	,6599
P23	160	2,00	5,00	4,4437	,6515
P24	160	2,00	5,00	4,6188	,6527
P25	160	3,00	5,00	4,5000	,6040
N válido (según lista)	160				

Las 4 preguntas presentan poca dispersión y buenas calificaciones siendo la **P22** la de más baja calificación con un promedio de 4.43 y la **P24** la de mejor calificación con un promedio de 4.61

##### P22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	15	9,4	9,4	9,4
4,00	61	38,1	38,1	47,5
5,00	84	52,5	52,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 90,6% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 52,5%, luego la nota 4 con un 38,1% y sólo el 9,4% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

**P23**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	,6	,6	,6
	3,00	11	6,9	6,9	7,5
	4,00	64	40,0	40,0	47,5
	5,00	84	52,5	52,5	100,0
Total		160	100,0	100,0	

El 92,5% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 52,5%, luego la nota 4 con un 40%, y la nota 3 con un 6,9% y sólo el 0,6% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P24**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	1,3	1,3	1,3
	3,00	9	5,6	5,6	6,9
	4,00	37	23,1	23,1	30,0
	5,00	112	70,0	70,0	100,0
Total		160	100,0	100,0	

El 93,1% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 70%, luego la nota 4 con un 23,1%, la nota 3 con un 5,6% sólo el 1,3% tiene nota 2.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 2.

**P25**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	9	5,6	5,6	5,6
	4,00	62	38,8	38,8	44,4
	5,00	89	55,6	55,6	100,0
Total		160	100,0	100,0	

El 94,4% de los empleados Empresa Telecomunicaciones tienen nota superior a 4 siendo la nota 5 la más frecuente con un 55,6%, luego la nota 4 con un 38,8% y sólo el 5,6% tiene nota 3.

De 160 empleados ninguno fue evaluado con nota menor a 3.

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	160	160	160	160
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,4313	4,4438	4,6188	4,5000
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,6599	,6515	,6527	,6040
Varianza		,4355	,4245	,4261	,3648
Mínimo		3,00	2,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Las 4 preguntas obtuvieron una moda con nota igual a 5.00

La mínima calificación con nota 2.00 esta presente en las **P23** y **P24**

La máxima calificación con nota 5.00 esta presente en todas las preguntas.

En resumen, las preguntas de Flexibilidad están muy bien calificadas, siendo la **P22** la de menor promedio y la **P24** la de mejor promedio.

## Análisis por competencia: Flexibilidad

### Estadísticos

FLEXIBILIDAD

N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		4,4984
Mediana		4,5000
Moda		5,00
Des v. típ.		,4713
Varianza		,2221
Mínimo		3,25
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,2500
	50	4,5000
	75	5,0000

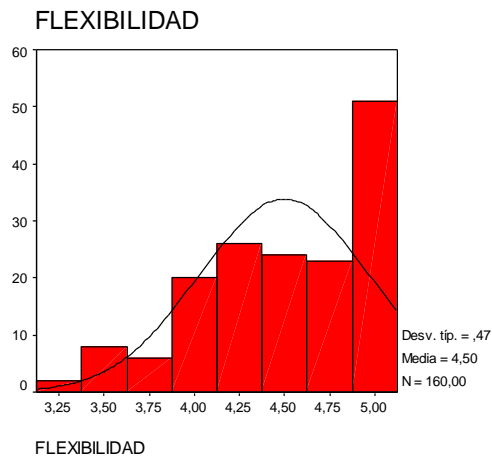
### FLEXIBILIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,25	2	1,3	1,3	1,3
3,50	8	5,0	5,0	6,3
3,75	6	3,8	3,8	10,0
4,00	20	12,5	12,5	22,5
4,25	26	16,3	16,3	38,8
4,50	24	15,0	15,0	53,8
4,75	23	14,4	14,4	68,1
5,00	51	31,9	31,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

El 90% de los empleados Empresa Telecomunicaciones presentan una calificación promedio entre 4.00 y 5.00

El 10% restante tienen nota inferior a 4.00





Flexibilidad presenta una mediana de 4.5, siendo los máximos y los mínimos 5.00 y 3.25 respectivamente. Tenemos que el 50% de los empleados esta entre 4.5 y 5.00 y el 50% restante se encuentra entre 3.25 y 4.5

Por lo tanto los empleados Empresa Telecomunicaciones en su mayoría están bien calificados en Flexibilidad.

### 4.3 Análisis de las direcciones

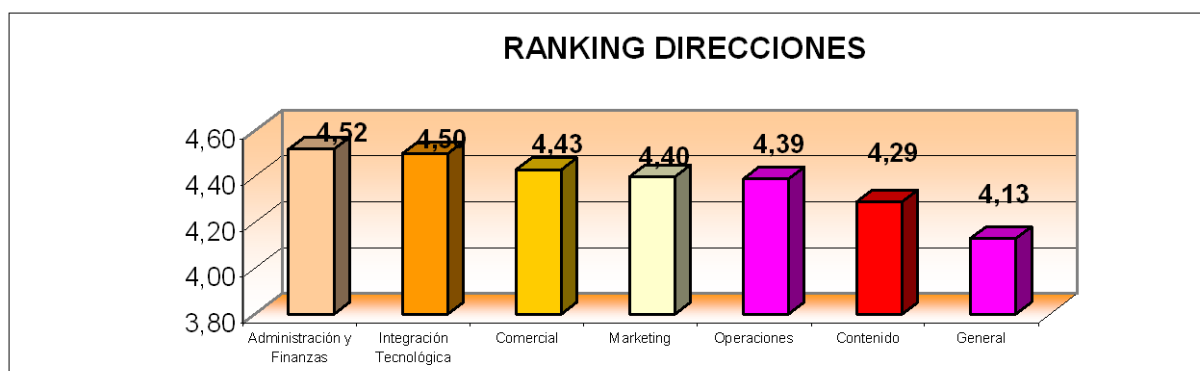
#### 4.31 Tabla Resumen Direcciones / Competencias

COMPETENCIAS	COMPROMISO			FLEXIBILIDAD			CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS		
	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V
<b>DIRECCIONES</b>									
Administración y Finanzas	4,61	0,47	10,1%	4,48	0,60	13,4%	4,63	0,32	6,9%
Comercial	4,59	0,47	10,2%	4,44	0,48	10,8%	4,49	0,34	7,6%
Contenido	4,24	0,57	13,3%	4,50	0,38	8,3%	4,23	0,37	8,7%
General	4,31	0,56	12,9%	4,35	0,39	8,9%	4,20	0,39	9,4%
Integración tecnológica	4,75	0,22	4,6%	4,80	0,41	8,6%	4,38	0,25	5,7%
Marketing	4,62	0,44	9,5%	4,65	0,32	6,9%	4,44	0,41	9,1%
Operaciones	4,46	0,38	8,5%	4,39	0,46	10,4%	4,41	0,46	10,4%

COMPETENCIAS	TRABAJO EN EQUIPO			COMPROMISO CON LOS CLIENTES			INICIATIVA Y COLABORACIÓN		
	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V	Promedio	Desv. est	C.V
<b>DIRECCIONES</b>									
Administración y Finanzas	4,58	0,40	8,8%	4,39	0,39	8,9%	4,45	0,47	10,6%
Comercial	4,41	0,49	11,1%	4,30	0,46	10,7%	4,34	0,42	9,6%
Contenido	4,50	0,41	9,2%	4,12	0,54	13,0%	4,17	0,38	9,1%
General	3,94	0,57	14,6%	4,07	0,47	11,5%	3,90	0,30	7,8%
Integración tecnológica	4,46	0,52	11,6%	4,36	0,37	8,5%	4,25	0,41	9,5%
Marketing	4,27	0,45	10,5%	4,31	0,43	10,1%	4,13	0,30	7,3%
Operaciones	4,32	0,45	10,4%	4,37	0,45	10,4%	4,38	0,47	10,7%

#### 4.32 Ranking Direcciones

COMPETENCIAS			
DIRECCIONES	Promedio	Desv. Estandar	C.V
1º Administración y Finanzas	4,52	0,10	2%
2º Integración Tecnológica	4,50	0,23	5%
3º Comercial	4,43	0,10	2%
4º Marketing	4,40	0,20	5%
5º Operaciones	4,39	0,05	1%
6º Contenido	4,29	0,17	4%
7º General	4,13	0,19	5%



### 4.33 Resumen por direcciones

#### 4.331 Administración y finanzas

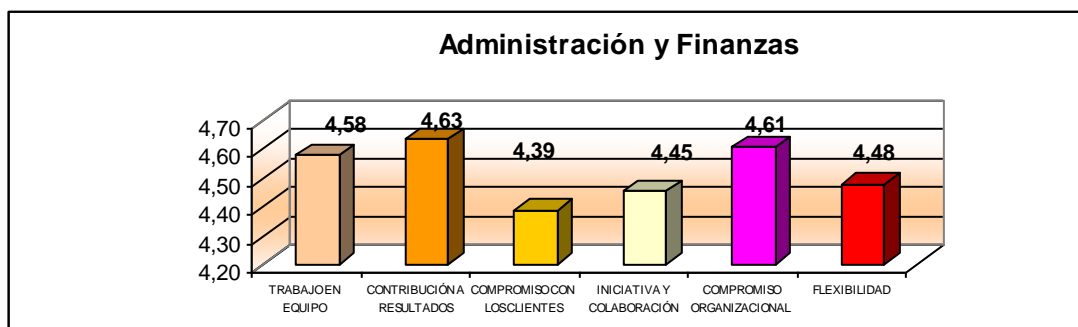
#### Ranking por Competencias

ADMINISTRACION Y FINANZAS		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,63
2º	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,61
3º	TRABAJO EN EQUIPO	4,58
4º	FLEXIBILIDAD	4,48
5º	INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,45
6º	COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,39
PROMEDIO TOTAL		4,52

#### Resumen Competencias Administración y Finanzas

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	22	3,50	5,00	4,5795	,4038
CONTRIBUCION A RESULTADO	22	3,80	5,00	4,6345	,3197
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	22	3,75	5,00	4,3864	,3913
INICIATIVA Y COLABORACION	22	3,25	5,00	4,4545	,4733
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	22	3,33	5,00	4,6073	,4677
FLEXIBILIDAD	22	3,25	5,00	4,4773	,6021
N válido (según lista)	22				



<b>RANKING ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>			
<b>Persona</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	ADMINISTRACION Y FINANZAS	1	4,94
2	ADMINISTRACION Y FINANZAS	2	4,88
3	ADMINISTRACION Y FINANZAS	3	4,83
4	ADMINISTRACION Y FINANZAS	4	4,82
5	ADMINISTRACION Y FINANZAS	4	4,82
6	ADMINISTRACION Y FINANZAS	5	4,78
7	ADMINISTRACION Y FINANZAS	6	4,75
8	ADMINISTRACION Y FINANZAS	6	4,75
9	ADMINISTRACION Y FINANZAS	7	4,74
10	ADMINISTRACION Y FINANZAS	8	4,63
11	ADMINISTRACION Y FINANZAS	8	4,63
12	ADMINISTRACION Y FINANZAS	8	4,63
13	ADMINISTRACION Y FINANZAS	9	4,61
14	ADMINISTRACION Y FINANZAS	9	4,61
15	ADMINISTRACION Y FINANZAS	10	4,60
16	ADMINISTRACION Y FINANZAS	11	4,47
17	ADMINISTRACION Y FINANZAS	12	4,24
18	ADMINISTRACION Y FINANZAS	12	4,24
19	ADMINISTRACION Y FINANZAS	13	3,97
20	ADMINISTRACION Y FINANZAS	14	3,95
21	ADMINISTRACION Y FINANZAS	15	3,86
22	ADMINISTRACION Y FINANZAS	16	3,78
<b>Promedio Total</b>			<b>4,52</b>

## Análisis por pregunta

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
1-	Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2-	Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3-	Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4-	Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 4.58

Desv.Estandar: 0.40

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	22	22	22	22
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,7273	4,6818	4,5000	4,4091
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	4,5000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,4558	,4767	,7400	,6661
Mínimo		4,00	4,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	4,5000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P4 (4.40)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4.72)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.63

Desv.Estandar: 0.32

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	22	22	22	22	22	22
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,3182	4,8182	4,5364	4,5455	4,9091	4,6818
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7162	,3948	,5215	,6710	,2942	,5679
Mínimo		3,00	4,00	3,80	3,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P5 (4.31)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 (4.90)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.39

Desv.Estandar: 0.39

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	22	22	22	22
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,4091	4,2273	4,4545	4,4545
Mediana		5,0000	4,0000	4,0000	4,5000
Moda		5,00	4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,7341	,5284	,5096	,5958
Mínimo		3,00	3,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	4,0000	4,0000	4,5000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P12 (4.2)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P13 y P14 (4.45)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN	
15-	Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16-	Va mas allá de lo requerido o esperado.
17-	Posee interés por aprender y capacitarse.
18-	Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 4.45

Desv.Estandar: 0.47

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	22	22	22	22
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,1818	4,4091	4,7727	4,4545
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7327	,7341	,4289	,8004
Mínimo		3,00	3,00	4,00	2,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,7500	4,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P15 (4.18)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.77)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.61

Desv.Estandar: 0.47

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	22	22	22
	Perdidos	0	0	0
Media		4,4545	4,7273	4,6364
Mediana		4,5000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5958	,5505	,6580
Mínimo		3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,7500	4,0000
	50	4,5000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P19 (4.45)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P20 (4.72)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.48

Desv.Estandar: 0.60

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	22	22	22	22
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5000	4,4091	4,5455	4,4545
Mediana		5,0000	4,5000	5,0000	4,5000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7400	,6661	,8579	,5958
Mínimo		3,00	3,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	4,5000	5,0000	4,5000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P23 (4.40)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P24 (4.54)

## 4.332 Comercial

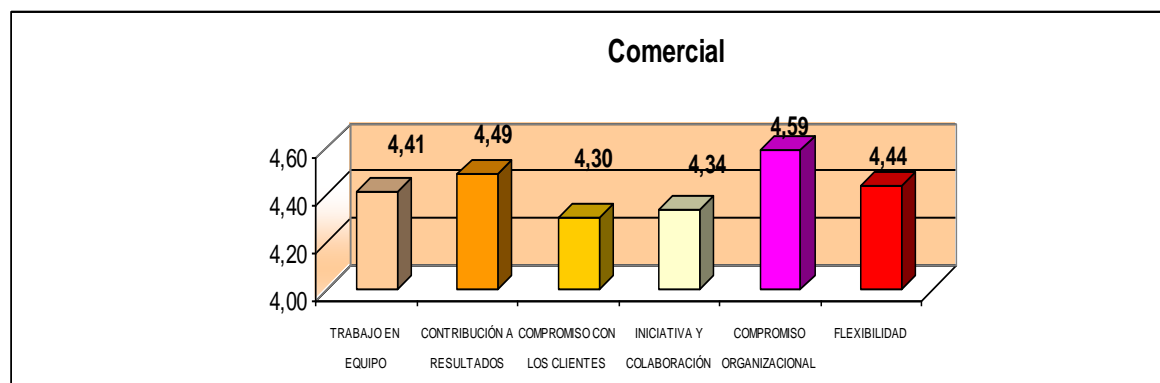
### Ranking por Competencias

COMERCIAL		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,59
2º	CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,49
3º	FLEXIBILIDAD	4,44
4º	TRABAJO EN EQUIPO	4,41
5º	INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,34
6º	COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,30
PROMEDIO TOTAL		4,43

### Resumen de competencias Comercial

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	38	3,25	5,00	4,4145	,4907
CONTRIBUCION A RESULTADO	38	3,67	5,00	4,4868	,3399
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	38	3,25	5,00	4,3026	,4626
INICIATIVA Y COLABORACION	38	3,50	5,00	4,3355	,4162
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	38	3,33	5,00	4,5884	,4679
FLEXIBILIDAD	38	3,25	5,00	4,4408	,4808
N válido (según lista)	38				



<b>RANKING COMERCIAL</b>			
<b>Persona</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	COMERCIAL	1	4,92
2	COMERCIAL	1	4,92
3	COMERCIAL	2	4,86
4	COMERCIAL	2	4,86
5	COMERCIAL	3	4,82
6	COMERCIAL	4	4,76
7	COMERCIAL	5	4,72
8	COMERCIAL	5	4,72
9	COMERCIAL	6	4,69
10	COMERCIAL	7	4,64
11	COMERCIAL	8	4,61
12	COMERCIAL	9	4,60
13	COMERCIAL	10	4,58
14	COMERCIAL	11	4,50
15	COMERCIAL	11	4,50
16	COMERCIAL	12	4,47
17	COMERCIAL	13	4,46
18	COMERCIAL	14	4,42
19	COMERCIAL	15	4,40
20	COMERCIAL	16	4,39
21	COMERCIAL	17	4,36
22	COMERCIAL	17	4,36
23	COMERCIAL	18	4,35
24	COMERCIAL	19	4,33
25	COMERCIAL	19	4,33
26	COMERCIAL	20	4,31
27	COMERCIAL	21	4,26
28	COMERCIAL	22	4,25
29	COMERCIAL	22	4,25
30	COMERCIAL	23	4,19
31	COMERCIAL	24	4,18
32	COMERCIAL	25	4,10
33	COMERCIAL	26	4,07
34	COMERCIAL	27	4,06
35	COMERCIAL	27	4,06
36	COMERCIAL	28	4,04
37	COMERCIAL	28	4,04
38	COMERCIAL	29	3,88
<b>Promedio Total</b>			<b>4,43</b>

## Análisis por preguntas

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
1-	Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2-	Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3-	Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4-	Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 4.41

Desv.Estandar: 0.48

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	38	38	38	38
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5526	4,4211	4,2368	4,4474
Mediana		5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	4,00 <sup>a</sup>	5,00
Desv. típ.		,6017	,7215	,7862	,7240
Mínimo		3,00	3,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P3 (4.23)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4.55)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.49

Desv.Estandar: 0.34

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	38	38	38	38	38	38
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,3421	4,5263	4,4513	4,2829	4,6579	4,6579
Mediana		4,0000	5,0000	4,8750	4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,6689	,6872	,6363	,6477	,5340	,5340
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	4,8750	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P8 (4.28)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 y P10 (4.65)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.30

Desv.Estandar: 0.46

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	38	38	38	38
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,3947	4,2105	4,4211	4,1842
Mediana		4,5000	4,0000	4,5000	4,0000
Moda		5,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,6794	,7206	,6423	,7299
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,5000	4,0000	4,5000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P14 (4.18)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P13 (4.42)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN
15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16- Va mas allá de lo requerido o esperado.
17- Posee interés por aprender y capacitarse.
18- Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 4.34

Desv.Estandar: 0.41

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	38	38	38	38
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,1316	4,4211	4,6842	4,1053
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,6226	,6831	,6619	,6489
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (4.10)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.68)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.59

Desv.Estandar: 0.46

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	38	38	38
	Perdidos	0	0	0
Media		4,5000	4,5526	4,7105
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,6472	,7604	,5151
Mínimo		3,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P19 (4.50)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P21 (4.71)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.44

Desv.Estandar: 0.47

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	38	38	38	38
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,4211	4,3684	4,4737	4,5000
Mediana		4,5000	4,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,6423	,6334	,7618	,6472
Mínimo		3,00	3,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,5000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P23 (4.36)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P25 (4.50)

#### 4.333 Contenidos

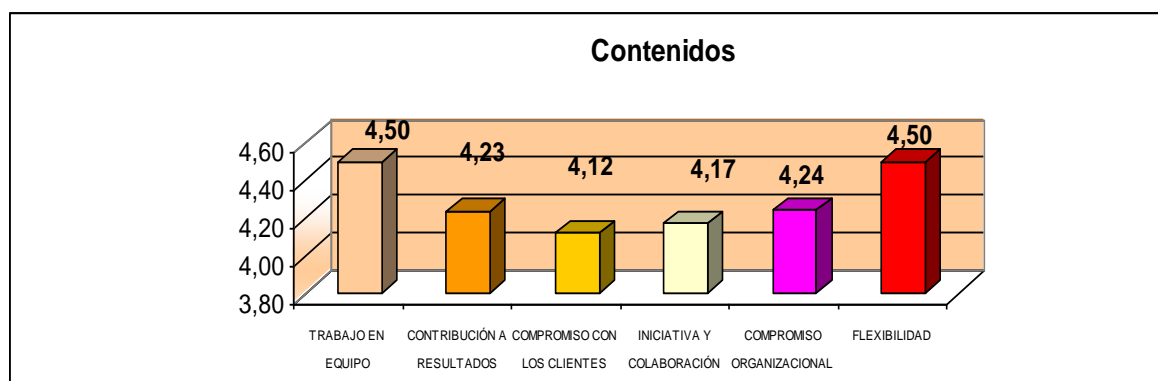
##### Ranking por competencias

CONTENIDOS		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	TRABAJO EN EQUIPO	4,50
2º	FLEXIBILIDAD	4,50
3º	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,24
4º	CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,23
5º	INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,17
6º	COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,12
PROMEDIO TOTAL		4,29

##### Resumen Competencias Contenidos

###### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	25	3,50	5,00	4,5000	,4146
CONTRIBUCION A RESULTADO	25	3,67	4,83	4,2328	,3687
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	25	2,75	5,00	4,1200	,5358
INICIATIVA Y COLABORACION	25	3,25	4,75	4,1700	,3800
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25	2,67	5,00	4,2400	,5658
FLEXIBILIDAD	25	3,75	5,00	4,5000	,3750
N válido (según lista)	25				



<b>RANKING CONTENIDOS</b>			
<b>Persona</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	CONTENIDOS	1	4,68
2	CONTENIDOS	2	4,58
3	CONTENIDOS	3	4,57
4	CONTENIDOS	3	4,57
5	CONTENIDOS	4	4,56
6	CONTENIDOS	5	4,53
7	CONTENIDOS	6	4,51
8	CONTENIDOS	7	4,49
9	CONTENIDOS	8	4,43
10	CONTENIDOS	9	4,40
11	CONTENIDOS	10	4,39
12	CONTENIDOS	11	4,35
13	CONTENIDOS	12	4,32
14	CONTENIDOS	13	4,24
15	CONTENIDOS	13	4,24
16	CONTENIDOS	14	4,21
17	CONTENIDOS	15	4,19
18	CONTENIDOS	15	4,19
19	CONTENIDOS	16	4,18
20	CONTENIDOS	16	4,18
21	CONTENIDOS	17	4,04
22	CONTENIDOS	18	4,01
23	CONTENIDOS	19	3,96
24	CONTENIDOS	20	3,94
25	CONTENIDOS	21	3,58
<b>Promedio Total</b>			<b>4,29</b>

## Análisis por pregunta

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
1-	Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2-	Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3-	Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4-	Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 4.50

Desv.Estandar: 0.41

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,8000	4,5200	4,2000	4,4800
Mediana		5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,4082	,5859	,7071	,5099
Mínimo		4,00	3,00	3,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P3 (4.2)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4.8)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.23

Desv.Estandar: 0.37

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	25	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,2000	4,6400	3,7600	3,6000	4,5600	4,6400
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00 <sup>a</sup>	5,00	3,00	3,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7638	,5686	,7789	,7638	,5066	,5686
Mínimo		3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas . Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P8 (3.60)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P6 y P10 (4.64)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.12

Desv.Estandar: 0.54

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,9200	4,0000	4,0800	4,4800
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Moda		3,00 <sup>a</sup>	4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,9092	,7071	,7594	,5859
Mínimo		2,00	2,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000
	75	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P11 (3.92)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P14 (4.48)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN
15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16- Va mas allá de lo requerido o esperado.
17- Posee interés por aprender y capacitarse.
18- Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 4.17

Desv.Estandar: 0.37

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,9200	4,4000	4,4400	3,9200
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,7024	,6455	,7681	,7024
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P15 y P18 (3.92)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.44)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.24

Desv.Estandar: 0.57

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	25	25	25
	Perdidos	0	0	0
Media		4,1600	4,1200	4,4400
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000
Moda		4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,7461	,7810	,7681
Mínimo		3,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P20 (4.12)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P21 (4.44)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.50

Desv.Estandar: 0.38

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5200	4,5200	4,6000	4,3600
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	4,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5099	,7141	,5774	,7000
Mínimo		4,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P25 (4.36)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P24 (4.60)

#### 4.334 General

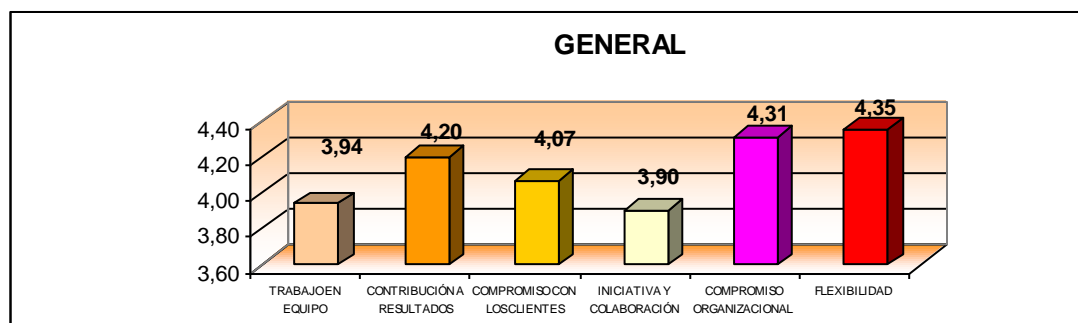
#### Ranking por competencias

GENERAL	
RANKING COMPETENCIAS	Promedio
FLEXIBILIDAD	4,35
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,31
CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,20
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,07
TRABAJO EN EQUIPO	3,94
INICIATIVA Y COLABORACIÓN	3,90
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>4,13</b>

#### Resumen Competencias General

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des v. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	15	2,75	4,75	3,9387	,5741
CONTRIBUCION A RESULTADO	15	3,50	4,83	4,2000	,3945
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	15	3,25	5,00	4,0667	,4674
INICIATIVA Y COLABORACION	15	3,00	4,50	3,9000	,4097
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	15	3,00	5,00	4,3120	,5573
FLEXIBILIDAD	15	3,50	5,00	4,3500	,3873
N válido (según lista)	15				



<b>RANKING GENERAL</b>			
<b>Persona</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	GENERAL	1	4,54
2	GENERAL	2	4,47
3	GENERAL	3	4,39
4	GENERAL	4	4,35
5	GENERAL	5	4,33
6	GENERAL	6	4,32
7	GENERAL	7	4,31
8	GENERAL	8	4,24
9	GENERAL	9	4,11
10	GENERAL	10	3,99
11	GENERAL	10	3,99
12	GENERAL	11	3,94
13	GENERAL	12	3,93
14	GENERAL	13	3,57
15	GENERAL	14	3,44
<b>Promedio Total</b>			<b>4,13</b>

## Análisis por pregunta

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
1-	Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2-	Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3-	Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4-	Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 3.94

Desv.Estandar: 0.57

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,2667	3,8000	3,6887	4,0000
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,7037	,5606	,6356	,7559
Mínimo		3,00	3,00	3,00	2,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P3 (3.68)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4.26)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.2

Desv.Estandar: 0.39

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	15	15	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,6667	4,6667	4,2000	3,8667	4,3333	4,4667
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	5,00	4,00 <sup>a</sup>	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,8165	,4880	,7746	,6399	,7237	,5164
Mínimo		2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P5 (3.66)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P6 (4.66)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.07

Desv.Estandar: 0.47

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,0667	4,0667	3,8667	4,2667
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,5936	,7037	,8338	,7037
Mínimo		3,00	3,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P13 (3.86)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P14 (4.26)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN
15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16- Va mas allá de lo requerido o esperado.
17- Posee interés por aprender y capacitarse.
18- Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 3.90

Desv.Estandar: 0.30

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,6000	3,8000	4,4667	3,7333
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		3,00 <sup>a</sup>	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,8281	,6761	,7432	,4577
Mínimo		2,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	4,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	4,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P15 (3.60)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.46)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.31

Desv.Estandar: 0.56

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	15	15	15
	Perdidos	0	0	0
Media		3,7333	4,5333	4,6667
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7037	,8338	,7237
Mínimo		2,00	2,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	5,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000
	75	4,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P19 (3.73)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P21 (4.66)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.35

Desv.Estandar: 0.39

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,1333	4,2667	4,8000	4,2000
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,6399	,5936	,4140	,5606
Mínimo		3,00	3,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P22 (4.13)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P24 (4.80)

### 4.335 Integración tecnológica

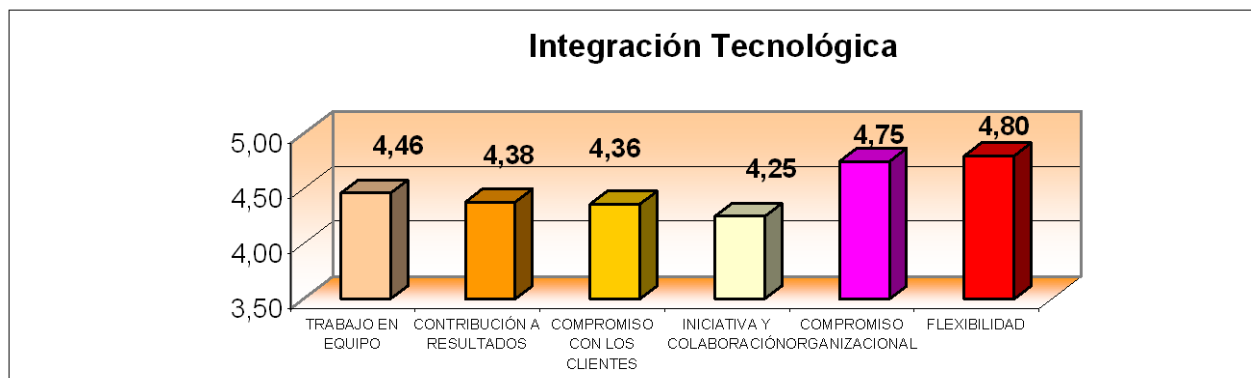
#### Ranking por Competencia

INTEGRACION TECNOLOGICA		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	FLEXIBILIDAD	4,80
2º	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,75
3º	TRABAJO EN EQUIPO	4,46
4º	CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,38
5º	COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,36
6º	INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,25
PROMEDIO TOTAL		4,50

#### Resumen de competencias Integración tecnológica

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des v. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	19	3,50	5,00	4,4605	,5155
CONTRIBUCION A RESULTADO	19	3,33	5,00	4,3768	,3964
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	19	3,50	5,00	4,3553	,3706
INICIATIVA Y COLABORACION	19	3,25	5,00	4,2458	,4837
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	19	4,33	5,00	4,7558	,2178
FLEXIBILIDAD	19	3,75	5,00	4,8026	,4131
N válido (según lista)	19				



<b>RANKING INTEGRACION TECNOLOGICA</b>			
<b>Persona</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	INTEGRACION TECNOLOGICA	1	4,83
2	INTEGRACION TECNOLOGICA	2	4,82
3	INTEGRACION TECNOLOGICA	3	4,78
4	INTEGRACION TECNOLOGICA	4	4,76
5	INTEGRACION TECNOLOGICA	5	4,74
6	INTEGRACION TECNOLOGICA	6	4,71
7	INTEGRACION TECNOLOGICA	7	4,67
8	INTEGRACION TECNOLOGICA	8	4,61
9	INTEGRACION TECNOLOGICA	9	4,57
10	INTEGRACION TECNOLOGICA	10	4,50
11	INTEGRACION TECNOLOGICA	11	4,43
12	INTEGRACION TECNOLOGICA	11	4,43
13	INTEGRACION TECNOLOGICA	11	4,43
14	INTEGRACION TECNOLOGICA	12	4,39
15	INTEGRACION TECNOLOGICA	13	4,37
16	INTEGRACION TECNOLOGICA	14	4,33
17	INTEGRACION TECNOLOGICA	15	4,29
18	INTEGRACION TECNOLOGICA	16	4,03
19	INTEGRACION TECNOLOGICA	17	3,79
<b>Promedio Total</b>			<b>4,50</b>

## Análisis por pregunta

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO
1- Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2- Cooperar y fomenta el trabajo en equipo.
3- Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4- Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 4.46

Desv.Estandar: 0.52

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5263	4,5263	4,4211	4,3684
Mediana		5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	5,00	4,00 <sup>a</sup>	4,00
Desv. típ.		,6967	,6967	,6070	,5973
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P4 (4.36)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 y P2 (4.52)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.38

Desv.Estandar: 0.40

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	19	19	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,8947	4,6842	4,5474	3,6632	4,6316	4,8421
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,8753	,4776	,4937	,7151	,4956	,5015
Mínimo		2,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	5,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P8 (3.66)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P10 (4.84)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.36

Desv.Estandar: 0.37

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,6316	4,3158	4,6316	3,8421
Mediana		5,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,4956	,5609	,4956	,6882
Mínimo		4,00	3,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
	50	5,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P14 (3.84)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P11 y P13 (4.63)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN
15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16- Va mas allá de lo requerido o esperado.
17- Posee interés por aprender y capacitarse.
18- Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 4.25

Desv.Estandar: 0.47

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,2458	4,1579	4,7368	3,8421
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,5755	,6021	,5620	,9582
Mínimo		3,00	3,00	3,00	2,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P18 (3.84)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.73)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.75

Desv.Estandar: 0.22

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	19	19	19
	Perdidos	0	0	0
Media		4,4211	4,8421	5,0000
Mediana		4,0000	5,0000	
Moda		4,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00
Desv. típ.		,6070	,3746	,0000
Mínimo		3,00	4,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	5,0000	5,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P19 (4.42)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P21 (5.00)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.8

Desv.Estandar: 0.41

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,7368	4,7368	4,7895	4,9474
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,6534	,7335	,5353	,2294
Mínimo		3,00	2,00	3,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P22 y P23 (4.73)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P25 (4.94)

## 4.336 Marketing

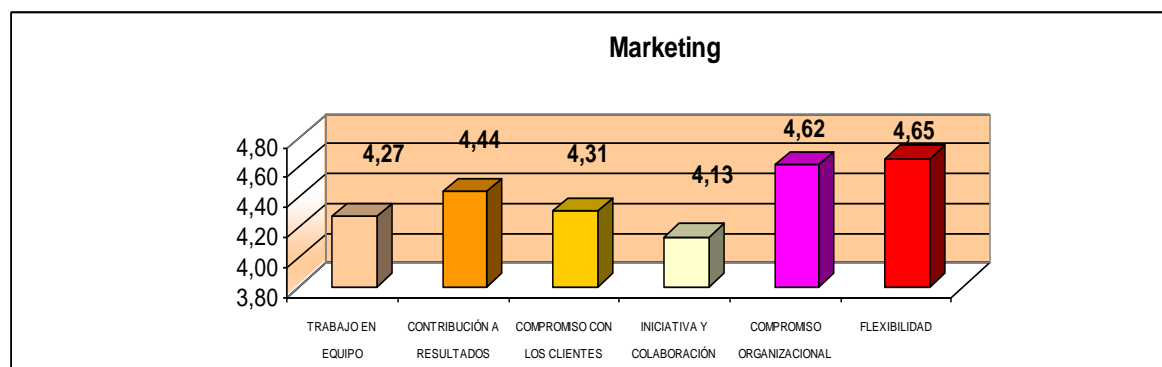
### Ranking por Competencia

MARKETING		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	FLEXIBILIDAD	4,65
2º	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,62
3º	CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,44
4º	COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,31
5º	TRABAJO EN EQUIPO	4,27
6º	INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,13
PROMEDIO TOTAL		4,40

### Resumen de competencias Marketing

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
TRABAJO EN EQUIPO	13	3,25	5,00	4,2692	,4502
CONTRIBUCION A RESULTADO	13	3,67	5,00	4,4354	,4046
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	13	3,75	5,00	4,3077	,4349
INICIATIVA Y COLABORACION	13	3,50	4,75	4,1346	,3625
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	13	3,67	5,00	4,6162	,3813
FLEXIBILIDAD	13	3,75	5,00	4,6538	,4151
N válido (según lista)	13				



<b>RANKING MARKETING</b>			
<b>Persona</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	MARKETING	1	4,76
2	MARKETING	2	4,75
3	MARKETING	3	4,71
4	MARKETING	4	4,63
5	MARKETING	5	4,50
6	MARKETING	6	4,44
7	MARKETING	7	4,40
8	MARKETING	8	4,35
9	MARKETING	9	4,25
10	MARKETING	10	4,19
11	MARKETING	11	4,13
12	MARKETING	12	4,08
13	MARKETING	13	4,04
<b>Promedio Total</b>			<b>4,40</b>

## Análisis por pregunta

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
1-	Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2-	Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3-	Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4-	Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 4.27

Desv.Estandar: 0.45

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5385	4,2308	4,0000	4,3077
Mediana		5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,5189	,7250	,5774	,6304
Mínimo		4,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P3 (4.00)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4.53)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.44

Desv.Estandar: 0.41

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	13	13	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,1538	4,5385	4,4615	4,2308	4,6154	4,6154
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5547	,6602	,6602	,8321	,5064	,5064
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	3,5000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	4,5000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P5 (4.15)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 y P10 (4.61)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.31

Desv.Estandar: 0.43

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,6154	4,4615	4,2308	3,9231
Mediana		5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,5064	,7763	,5991	,6405
Mínimo		4,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	3,5000
	50	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P14 (3.92)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P11 (4.61)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN	
15-	Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16-	Va mas allá de lo requerido o esperado.
17-	Posee interés por aprender y capacitarse.
18-	Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 4.13

Desv.Estandar: 0.36

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,9231	4,0769	4,6154	3,9231
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,6405	,7596	,5064	,4935
Mínimo		3,00	3,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,5000	3,5000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P15 y P18 (3.92)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.61)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.62

Desv.Estandar: 0.38

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	13	13	13
	Perdidos	0	0	0
Media		4,0000	4,9231	4,9231
Mediana		4,0000	5,0000	5,0000
Moda		4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,8165	,2774	,2774
Mínimo		3,00	4,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	5,0000	5,0000
	50	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P19 (4.00)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P20 y P21 (4.92)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.65

Desv.Estandar: 0.42

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,6154	4,6154	4,7692	4,6154
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5064	,5064	,5991	,6504
Mínimo		4,00	4,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P22, P23 y P25 (4.61)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P24 (4.76)

## 4.337 Operaciones

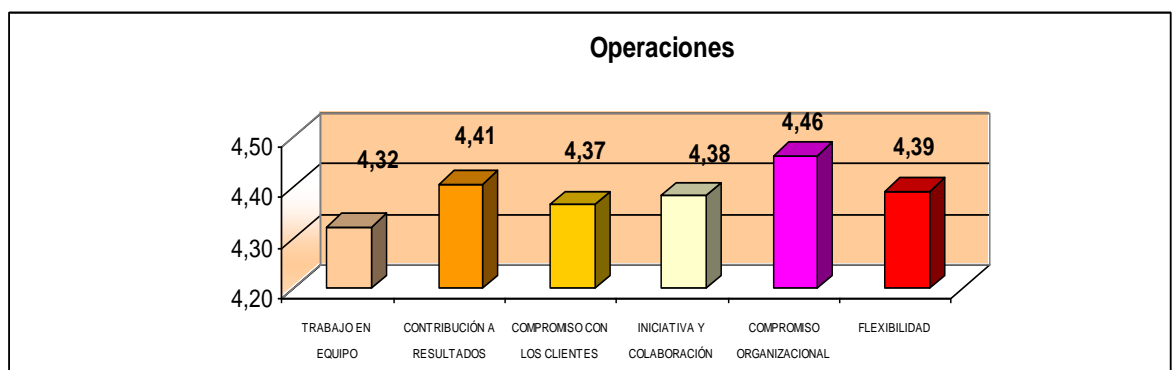
### Ranking por Competencia

OPERACIONES		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,46
2º	CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS	4,41
3º	FLEXIBILIDAD	4,39
4º	INICIATIVA Y COLABORACIÓN	4,38
5º	COMPROMISO CON LOS CLIENTES	4,37
6º	TRABAJO EN EQUIPO	4,32
PROMEDIO TOTAL		4,39

### Resumen de competencias Operaciones

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tjp.
TRABAJO EN EQUIPO	28	3,50	5,00	4,3214	,4506
CONTRIBUCION A RESULTADO	28	3,33	5,00	4,4064	,4589
COMPROMISO CON LOS CLIENTES	28	3,50	5,00	4,3661	,4538
INICIATIVA Y COLABORACION	28	3,25	5,00	4,3839	,4689
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	28	3,67	5,00	4,4646	,3784
FLEXIBILIDAD	28	3,50	5,00	4,3929	,4586
N válido (según lista)	28				



<b>RANKING OPERACIONES</b>			
<b>DIRECCION</b>		<b>Ranking</b>	<b>Nota</b>
1	OPERACIONES	1	4,97
2	OPERACIONES	2	4,94
3	OPERACIONES	3	4,84
4	OPERACIONES	4	4,83
5	OPERACIONES	5	4,78
6	OPERACIONES	6	4,75
7	OPERACIONES	7	4,74
8	OPERACIONES	8	4,72
9	OPERACIONES	9	4,71
10	OPERACIONES	10	4,59
11	OPERACIONES	11	4,53
12	OPERACIONES	12	4,46
13	OPERACIONES	13	4,32
14	OPERACIONES	14	4,31
15	OPERACIONES	15	4,28
16	OPERACIONES	16	4,26
17	OPERACIONES	17	4,24
18	OPERACIONES	18	4,17
19	OPERACIONES	19	4,13
20	OPERACIONES	20	4,11
21	OPERACIONES	20	4,11
22	OPERACIONES	20	4,11
23	OPERACIONES	23	4,08
24	OPERACIONES	24	4,07
25	OPERACIONES	25	4,04
26	OPERACIONES	26	3,97
27	OPERACIONES	27	3,94
28	OPERACIONES	28	3,90
<b>Promedio Total</b>			<b>4,39</b>

## Análisis por pregunta

### Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
1-	Le interesa trabajar con otros y sabe coordinarse.
2-	Coopera y fomenta el trabajo en equipo.
3-	Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
4-	Contribuye a que mejore el rendimiento del equipo.

Promedio: 4.32

Desv.Estandar: 0.45

#### Estadísticos

		P1	P2	P3	P4
N	Válidos	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,5714	4,3929	4,0714	4,2500
Mediana		5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,5727	,5669	,7164	,5182
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P3 (4.07)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P1 (4.57)

## Contribución a Resultados

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS
5- Aporta ideas creativas y aplicables.
6- Se responsabiliza de sus resultados, mejorándolos constantemente .
7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.
8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.
9- Cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo.
10- Enfrenta los cambios con autonomía y responsabilidad.

Promedio: 4.41

Desv.Estandar: 0.46

### Estadísticos

		P5	P6	P7	P8	P9	P10
N	Válidos	28	28	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,2857	4,6429	4,2643	4,1071	4,7500	4,3929
Mediana		4,0000	5,0000	4,7000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00 <sup>a</sup>
Desv. típ.		,7127	,4880	,8398	,7373	,4410	,6289
Mínimo		3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	3,2500	4,0000	4,2500	4,0000
	50	4,0000	5,0000	4,7000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P8 (4.10)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P9 (4.75)

## Compromiso con los Clientes

COMPROMISO CON LOS CLIENTES
11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
14- Termina las cosas a tiempo y con calidad

Promedio: 4.37

Desv.Estandar: 0.45

### Estadísticos

		P11	P12	P13	P14
N	Válidos	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,3571	4,4643	4,3571	4,2857
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Moda		5,00	5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,6785	,6929	,6215	,5345
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P14 (4.28)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P12 (4.46)

## Iniciativa y Colaboración

INICIATIVA Y COLABORACIÓN	
15-	Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
16-	Va mas allá de lo requerido o esperado.
17-	Posee interés por aprender y capacitarse.
18-	Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.

Promedio: 4.38

Desv.Estandar: 0.26

### Estadísticos

		P15	P16	P17	P18
N	Válidos	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,1071	4,4643	4,7143	4,2500
Mediana		4,0000	4,5000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,7860	,5762	,5345	,6455
Mínimo		3,00	3,00	3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,2500	4,0000	4,2500	4,0000
	50	4,0000	4,5000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P15 (4.10)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P17 (4.71)



## Compromiso Organizacional

COMPROMISO
19- Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.
20- Privilegia los objetivos de la empresa por sobre los intereses personales o de su área.
21- Se identifica y compromete con los valores y metas de la empresa.

Promedio: 4.46

Desv.Estandar: 0.38

### Estadísticos

		P19	P20	P21
N	Válidos	28	28	28
	Perdidos	0	0	0
Media		4,4286	4,4286	4,5357
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000
Moda		4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,5727	,5040	,5079
Mínimo		3,00	4,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P19 y P20 (4.42)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P21 (4.53)

## Flexibilidad

FLEXIBILIDAD
22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.
23- Comprende que no siempre tiene la razón y que un problema puede tener más de una solución
24- Es una persona accesible y cercana con todas las personas
25- Se adapta a los cambios positivamente

Promedio: 4.39

Desv.Estandar: 0.46

### Estadísticos

		P22	P23	P24	P25
N	Válidos	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,1786	4,3214	4,6071	4,4643
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,7228	,6118	,5669	,5079
Mínimo		3,00	3,00	3,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P22 (4.17)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P24 (4.60)

#### 4.4 Detección de necesidades de capacitación (DNC)

##### Input: Evaluación Descendente Parte I

#### 4.41 Empresa

La evaluación se aplicó a 160 personas. Analizamos los resultados obtenidos de 25 preguntas que conforman 6 competencias generales.

##### Ranking competencias generales

1° Compromiso organizacional (4.51)

2° Flexibilidad (4.50)

3° Contribución a resultados (4.41)

4° Trabajo en equipo (4.38)

5° Compromiso con los clientes (4.28)

6° Iniciativa y colaboración (4.27)

Compromiso con los clientes e Iniciativa y colaboración son las competencias más débiles que presentan los empleados de esta empresa y serán las conductas asociadas a estas competencias donde recomendaremos ciertos planes de acción.

##### Conductas/preguntas asociados a la competencia compromiso con los clientes:

11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos), buscando satisfacerlos diariamente.
<b>12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.</b>
13- Se responsabiliza de sus compromisos con clientes, anticipándose y respondiendo a sus necesidades.
<b>14- Termina las cosas a tiempo y con calidad</b>

**Conductas/preguntas asociados a la competencia Iniciativa y colaboración:**

15- <b>Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.</b>
16- Va más allá de lo requerido o esperado.
17- Posee interés por aprender y capacitarse.
18- <b>Se anticipa a los hechos y no sólo reacciona frente a ellos.</b>

**Las calificaciones promedio de estas preguntas son:**

Compromiso con los clientes: P11 (4.33), **P12 (4.24)**, P13 (4.31) y **P14 (4.23)**.

Iniciativa y colaboración: **P15 (4.05)**, P16 (4.31), P17 (4.64) y **P18 (4.07)**.

Por lo tanto la conducta peor evaluada es la 15 la cual hace mención a la proactividad de los colaboradores. Cabe mencionar que esta pregunta es la peor evaluada de las 25 preguntas que componen las 6 competencias generales.

Se incluirá la **P8 (4.06)** dentro de las DNC de la empresa, pregunta correspondiente a la competencia contribución a resultados debido a que es la segunda peor calificada dentro de las 25 preguntas.

<b>8- Tiene una visión global del negocio-procesos y sistemas de trabajo.</b>
-------------------------------------------------------------------------------

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de la empresa son las siguientes:

- Visión global.
- Focalización y relación con clientes internos y externos.
- Eficiencia.
- Innovación.
- Proactividad.

#### 4.42 Direcciones

1° Administración y finanzas (22 personas) = 4.52

2° Integración tecnológica (19 personas) = 4.50

3° Comercial (38 personas) = 4.43

4° Marketing (13 personas) = 4.40

5° Operaciones (28 personas) = 4.39

6° Contenidos (25 personas) = 4.29

7° General (15 personas) = 4.13

Total 160 empleados con un promedio de 4.39

Las direcciones **Contenidos y General** están evaluadas por debajo de la media. Estas direcciones serán el foco más importante para los planes de acción, sin embargo, detectaremos para cada dirección tanto la competencia como las conductas peor evaluadas.

#### **4.421 Administración y Finanzas**

1° Lugar con un promedio 4.52 v/s un promedio de 4.39

##### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1° Contribución a resultados (4.63) (No presenta preguntas críticas)
- 2° Compromiso organizacional (4.61) (No presenta preguntas críticas)
- 3° Trabajo en equipo (4.58) (No presenta preguntas críticas)
- 4° Flexibilidad (4.48) (No presenta preguntas críticas)
- 5° Iniciativa y colaboración (4.45) = **P15 (4.18)**
- 6° Compromiso con los clientes (4.39) = P12 (4.22)

##### **Descripción de preguntas críticas:**

P12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes

P15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente

La pregunta peor evaluada fue la 15.

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Focalización y relación con clientes internos y externos.**
- **Innovación**

**Estas DNC están dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto no tendrán planes de acción específicos de la dirección.**

#### **4.422 Comercial**

3° Lugar con un promedio 4.43 v/s un promedio de 4.39

##### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Compromiso organizacional (4.59) (No presenta preguntas críticas)

2° Contribución a resultados (4.49) (No presenta preguntas críticas)

3° Flexibilidad (4.44) (No presenta preguntas críticas)

4° Trabajo en equipo (4.41) (No presenta preguntas críticas)

5° Iniciativa y colaboración (4.34) = P15 (4.13) y **P18 (4.11)**

6° Compromiso con los clientes (4.30) = P14 (4.18)

##### **Descripción de preguntas críticas:**

P14- Termina las cosas a tiempo y con calidad.

P15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente

La pregunta peor evaluada fue la 15.

P18- Se anticipa a los hechos y no solo reacciona frente a ellos.

##### **La pregunta peor evaluada fue la 18.**

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Eficiencia**
- **Innovación**
- **Proactividad**

**Estas DNC están dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto no tendrán planes de acción específicos de la dirección.**

#### **4.423 Contenidos**

6° Lugar con un promedio 4.29 v/s un promedio de 4.39

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Trabajo en equipo (4.50) (No presenta preguntas críticas)

2° Flexibilidad (4.50) (No presenta preguntas críticas)

3° Compromiso organizacional (4.24) (No presenta preguntas críticas)

4° Contribución a resultados (4.23) = P7 (3.76) y **P8 (3.60)**

5° Iniciativa y colaboración (4.17) = P15 y P18 (3.92)

6° Compromiso con los clientes (4.12) = P11 (3.92) y P12 (4.0)

#### **Descripción de preguntas críticas:**

P7- Actúa con criterios de rentabilidad analizando el costo beneficio de sus actuaciones.

P8- Tiene una visión global del negocio, procesos y sistemas de trabajo.

P11- Construye una relación a largo plazo con los clientes (internos o externos) , buscando satisfacerlos diariamente.

P12- Trabaja para mejorar los indicadores de satisfacción de sus clientes.

P15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.

P18- Se anticipa a los hechos y no solo reacciona frente a ellos.

#### **La pregunta peor evaluada fue la 8.**

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Eficiencia**
- **Visión global**
- **Focalización y relaciones con clientes.**
- **Innovación.**
- **Proactividad.**



Estas DNC están dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto no tendrán planes de acción específicos de la dirección.

#### **4.424 General**

7° Lugar con un promedio 4.13 v/s un promedio de 4.39

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Flexibilidad (4.35) (No presenta preguntas críticas)

2° Compromiso organizacional (4.31) = P19 (3.73)

3° Contribución a resultados (4.20) = P5 (3.66)

4° Compromiso con los clientes (4.07) = P13 (3.86)

5° Trabajo en equipo (3.94) = P3 (3.68)

6° Iniciativa y colaboración (3.90) = **P15 (3.60)**

#### **Descripción de preguntas críticas:**

P3- Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.

P5- Aporta ideas creativas y aplicables.

P15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.

P19-Transfiere sus conocimientos y experiencias al resto de las personas de la empresa.

#### **La pregunta peor evaluada fue la 15.**

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Innovación**
- **Proactividad**

La DNC “Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere” no está dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto tendrá planes de acción específicos para esta dirección. Las otras dos DNC si están presentes en las de la empresa.

#### **4.425 Integración Tecnológica**

2° Lugar con un promedio 4.50 v/s un promedio de 4.39

##### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1° Flexibilidad (4.80) (No presenta preguntas críticas)
- 2° Compromiso organizacional (4.75) (No presenta preguntas críticas)
- 3° Trabajo en equipo (4.46) (No presenta preguntas críticas)
- 4° Contribución a resultados (4.38) = P5 (3.89) y **P8 (3.66)**
- 5° Compromiso con los clientes (4.36) = P14 (3.84)
- 6° Iniciativa y colaboración (4.25) = P18 (3.84)

##### **Descripción de preguntas críticas:**

- P5- Aporta ideas creativas y aplicables.
- P8- Tiene una visión global del negocio, procesos y sistemas de trabajo.
- P14- Termina las cosas a tiempo y con calidad.
- P18- Se anticipa a los hechos y no solo reacciona frente a ellos

##### **La pregunta peor evaluada fue la 8.**

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Innovación**
- **Visión global**
- **Eficiencia**
- **Proactividad**

Estas DNC están dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto no tendrán planes de acción específicos de la dirección.

#### **4.426 Marketing**

4° Lugar con un promedio 4.40 v/s un promedio de 4.39

##### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1° Flexibilidad (4.65) (No presenta preguntas críticas)
- 2° Compromiso organizacional (4.62) (No presenta preguntas críticas)
- 3° Contribución a resultados (4.44) (No presenta preguntas críticas)
- 4° Compromiso con los clientes (4.31) = **P14 (3.92)**
- 5° Trabajo en equipo (4.27) = P3 (4.00)
- 6° Iniciativa y colaboración (4.13) = **P15 y P18 (3.92)**

##### **Descripción de preguntas críticas:**

- P3- Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.
- P14- Termina las cosas a tiempo y con calidad.
- P15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.
- P18- Se anticipa a los hechos y no solo reacciona frente a ellos

**Las preguntas peor evaluadas fueron la 14, 15 y 18.**

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Eficiencia**
- **Innovación**
- **Proactividad**

La DNC “Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere” no está dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto tendrá planes de acción específicos para esta dirección. Las otras tres DNC si están presentes en las de la empresa.

#### **4.427 Operaciones**

5° Lugar con un promedio 4.39 v/s un promedio de 4.39

##### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Compromiso organizacional (4.46) (No presenta preguntas críticas)

2° Contribución a resultados (4.41) = P8 (4.10)

3° Flexibilidad (4.39) = P22 (4.17)

4° Iniciativa y colaboración (4.38) = P15 (4.10)

5° Compromiso con los clientes (4.37) = P14 (4.28)

6° Trabajo en equipo (4.32) = **P3 (4.07)**

##### **Descripción de preguntas críticas:**

P3- Genera sinergia promoviendo trabajos conjuntos para producir eficiencia.

P8- Tiene una visión global del negocio, procesos y sistemas de trabajo.

P14- Termina las cosas a tiempo y con calidad.

P15- Gestiona el cambio impulsándolo personal y persistentemente.

P22- Aprende de la diversidad de puntos de vista y formas de pensar.

##### **La pregunta peor evaluada fue la 3.**

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Visión global**
- **Eficiencia**

- **Proactividad**
- **Innovación**
- **Comunicación y tolerancia.**

Las DNC “Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere” y “comunicación y tolerancia” no están dentro de las DNC de la empresa, por lo tanto tendrá planes de acción específicos para esta dirección. Las otras cuatro DNC si están presentes en las de la empresa.

## **4.5 Planes de acción**

### **4.51 Empresa**

#### **DNC Empresa:**

- Focalización y relación con clientes internos y externos.
- Visión global.
- Eficiencia.
- Innovación.
- Proactividad.
- Criterios o conducta de los jefes para evaluar.

#### **Planes de acción:**

##### **Focalización y relación con clientes internos y externos.**

- Incluir dentro del bono anual un porcentaje correspondiente al logro del objetivo “satisfacción del cliente”. Por lo tanto primero habrá que determinar los indicadores fundamentales para medir la satisfacción de los clientes y luego que cada dirección se haga responsable de un indicador acorde a las actividades de estas. Una o más direcciones pueden estar a cargo del mismo indicador, lo importante es que tenga cada dirección algo concreto donde puedan influir tanto positiva como negativamente. Medir esta satisfacción una vez al año y así determinar el porcentaje y monto del bono correspondiente a cada colaborador. (Focalización y relación con clientes internos y externos).
- Se podría crear un comité de usuarios de los productos de la empresa, conformado por 3 personas de cada dirección, estos pueden ser colaboradores y/o jefes. La idea es que intercambien experiencias y opiniones de los productos de la empresa, por lo tanto deberán tener acceso gratuito a estos y repartirlos de tal forma que se abarquen todas las gamas de productos. El resto de la empresa debería tener acceso a estos productos con un 50% de descuento. El comité tendrá que ir rotando de integrantes por lo menos una vez al año.

- Charlas una vez al año para toda la empresa en donde se exponga sobre la importancia de las relaciones con los clientes. El expositor deberá ser reconocido en esta materia.

#### **Visión Global:**

- Crear instancias para participar en proyectos interáreas, así se fomenta el trabajo en equipo integral y se genera la posibilidad de aprender de las diferentes áreas de la empresa. Esto puede ser una buena oportunidad para identificarse más con la empresa y entender los procesos de esta.

#### **Eficiencia:**

- Planificar las tareas y tener mayor control de estas. Los jefes deberán hacer un seguimiento al desarrollo de las tareas de sus colaboradores y mejorar la comunicación siendo esta más frecuente, clara y oportuna para así enfrentar de forma exitosa las tareas propuestas. Por lo tanto sugerimos: Reuniones periódicas, plazos con holgura, conocimiento del efecto que tengan las tareas para decisiones o procedimientos de otra área, direcciones o empresa y tener clara las prioridades.

#### **Innovación y proactividad:**

- Premios/concursos de las mejores ideas: Premiar la mejor idea o sugerencia del mes de cada dirección y luego elegir la mejor idea de la empresa cada trimestre. Deben ser aplicables y rentables por lo tanto una vez que esta se haya implementado y que se observe un impacto positivo de esta se procederá a la premiación. El premio podría ser monetario o no, dependiendo de la envergadura que la innovación tenga en el resultado de la dirección o empresa. Premios no monetarios: Más días de vacaciones (2-5 días más), salir más temprano o llegar más tarde los viernes, Cursos, prioridad en las capacitaciones etc.

#### **4.52 Planes de acción para direcciones**

Sólo tendrán planes de acción específicos para sus direcciones Marketing, Operaciones y General.

##### **4.521 General y Marketing**

###### **DNC General y Marketing:**

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**

###### **Planes de acción:**

La falta de iniciativa puede deberse a varios factores: poca comunicación, falta de confianza, sobre carga de trabajo implicando que sea difícil pedir ayuda por la escasez de tiempo de la mayoría, que los jefes no den espacios para que sus colaboradores puedan participar en tareas no comunes del cargo pero sí beneficiosas para la empresa o para el desarrollo profesional de los colaboradores etc. Por lo que se sugieren cuatro planes de acción:

- Crear proyectos interáreas, para fomentar el trabajo en equipo integral y tener la posibilidad de aprender de las diferentes áreas de la empresa y de ser un aporte para esta.
- Crear instancias para que se puedan reunir con mayor frecuencia o cuando sea necesario. Esta instancia podría ser un Coffee break una vez a la semana.
- Planificar las tareas de tal modo que pueda haber holgura para posibles trabajos en equipos.
- Los jefes incentiven y den apoyo a sus colaboradores para que trabajen en equipo.



## **4.522 Operaciones**

### **DNC Operaciones:**

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Comunicación y tolerancia.**

### **Planes de acción:**

- Reunión una vez a la semana en donde se planteen problemas y se genere una discusión en donde cada colaborador de su opinión y argumente sobre el por qué de su posición. Luego hacer un seguimiento de alguna posición tomada frente a un problema y analizarla en conjunto.(Comunicación y tolerancia)
- Crear proyectos interáreas, para fomentar el trabajo en equipo integral y tener la posibilidad de aprender de las diferentes áreas de la empresa y de ser un aporte para esta.
- Crear instancias para que se puedan reunir con mayor frecuencia o cuando sea necesario. Esta instancia podría ser un Coffee break una vez a la semana.
- Planificar las tareas de tal modo que pueda haber holgura para posibles trabajos en equipos.
- Los jefes incentiven y den apoyo a sus colaboradores para que trabajen en equipo.

## 5. EVALUACIÓN DESCENDENTE SEGUNDA PARTE

### 5.1 Información General

**Cuestionario:** Es la segunda parte del cuestionario Evaluación descendente. Se compone de 15 preguntas, con las cuales se forman 4 Competencias directivas.

#### Escala de evaluación:

Calificación	Presencia del Comportamiento	Explicación
1	Casi Nunca (entre 0% y 20%)	No demuestra este comportamiento en su quehacer diario.
2	Pocas Veces (entre 21% y 40%)	En ocasiones demuestra este comportamiento en sus labores.
3	A veces (entre 41% y 60%)	Con frecuencia demuestra este comportamiento en su trabajo.
4	Muchas Veces (61% y 80%)	Generalmente demuestra este comportamiento en su quehacer diario
5	Casi Siempre (entre 81% y 100%)	Se destaca por este comportamiento y se refleja permanentemente.
No Aplica	No Aplica	Cuando la conducta no es posible de observar dado el cargo.

#### Competencias Directivas

Visión de negocio (P26 y P27)

Liderazgo (P28, P29, P30, P31, P32)

Desarrollo de otros (P33, P34, P35, P36, P37, P38)

Enfoque sistémico (P39 Y P40)

#### Direcciones: 7 Direcciones (33 Jefes)

Administración y Finanzas (4 Jefes)

Comercial (7 jefes)

Contenidos (5 jefes)

General (9 jefes)

Integración tecnológica (2 jefes)

Marketing (3 jefes)

Operaciones (3 jefes)

## 5.2 Análisis de la empresa

### 5.21 Competencias Directivas en los jefes Empresa Telecomunicaciones

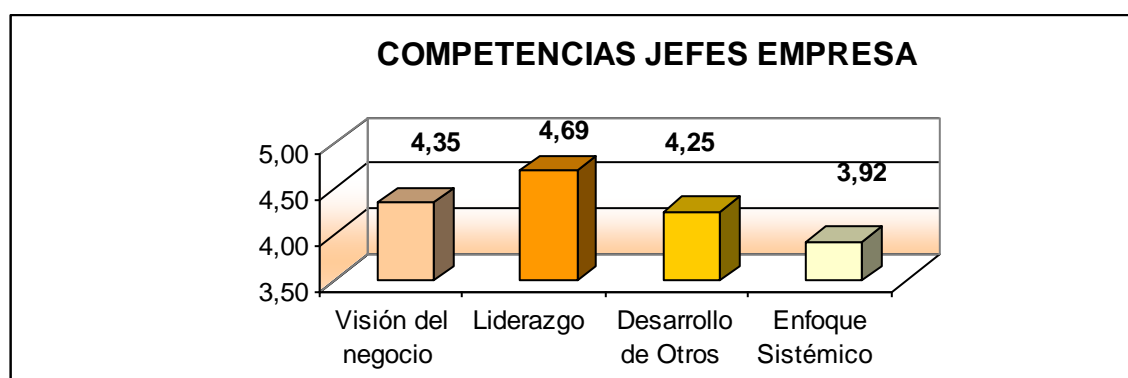
(33 jefes evaluados en 4 competencias)

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	33	3,50	5,00	4,3485	,4919
LIDERAZGO	33	3,40	5,00	4,6939	,4092
DESARROLLO DE OTROS	33	3,33	5,00	4,2476	,5403
ENFOQUE SISTÉMICO	33	2,50	5,00	3,9242	,6139
N válido (según lista)	33				

### 5.22 Ranking por competencias Empresa Telecomunicaciones

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Liderazgo	<b>4,69</b>	0,41	9%
Visión del negocio	<b>4,35</b>	0,49	11%
Desarrollo de otros	<b>4,25</b>	0,54	13%
Enfoque sistémico	<b>3,92</b>	0,61	16%



Liderazgo es la competencia mejor evaluada en los 33 jefes con un promedio de 4,69. Luego Visión, desarrollo de otros y por último Enfoque sistémico con un promedio de 3,92.

### 5.23 Visión del Negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Visión del negocio	4,35	0,49	11%

Esta competencia tiene un alto promedio entre los jefes Empresa Telecomunicaciones.

#### Análisis por pregunta

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P26	33	4,00	5,00	4,7273	,4523
P27	33	3,00	5,00	3,9697	,6840
N válido (según lista)	33				

La **P27** es la peor evaluada con un 3,97

##### P26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 4,00	9	27,3	27,3	27,3
5,00	24	72,7	72,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

El 100% de los jefes Empresa Telecomunicaciones están entre la nota 4 y 5.

27,3% tienen nota 4.

72,7% tienen nota 5.

**P27**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	8	24,2	24,2	24,2
	4,00	18	54,5	54,5	78,8
	5,00	7	21,2	21,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

El 75,7% de los jefes Empresa Telecomunicaciones están entre la nota 4 y 5.  
24,2% tienen nota 3.

**Estadísticos**

		P26	P27
N	Válidos	33	33
	Perdidos	0	0
Media		4,7273	3,9697
Mediana		5,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00
Desv. típ.		,4523	,6840
Mínimo		4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,5000
	50	5,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000

La media de la P26 es muy alta (4,727) en contraste con la P27 (3,97) siendo de la misma competencia.

## Análisis por competencia

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Visión del negocio	<b>4,35</b>	<b>0,49</b>	11%

Esta competencia tiene una buena calificación

### Estadísticos

#### VISIÓN DEL NEGOCIO

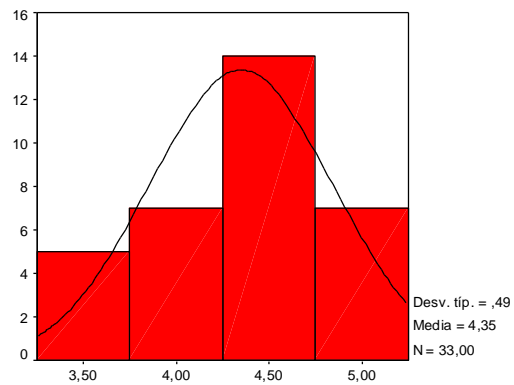
N	Válidos	33
	Perdidos	0
Media		4,3485
Mediana		4,5000
Moda		4,50
Desv. típ.		,4919
Mínimo		3,50
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,0000
	50	4,5000
	75	4,5000

#### VISIÓN DEL NEGOCIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,50	5	15,2	15,2	15,2
4,00	7	21,2	21,2	36,4
4,50	14	42,4	42,4	78,8
5,00	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

El 84,8% de los jefes Empresa Telecomunicaciones están calificados entre 4 y 5 y el 15,2% bajo la nota 4.

### VISIÓN DEL NEGOCIO



VISIÓN DEL NEGOCIO

## 5.24 Liderazgo

VII LIDERAZGO
(28) Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29) Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30) Explica la información que transmite.
(31) Construye relaciones transparentes.
(32) Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Liderazgo	<b>4,69</b>	<b>0,41</b>	<b>9%</b>

Esta competencia tiene un alto promedio entre los jefes Empresa Telecomunicaciones.

### Análisis por pregunta

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P28	33	3,00	5,00	4,5303	,5855
P29	33	2,00	5,00	4,4545	,7942
P30	33	2,00	5,00	4,5455	,7538
P31	33	3,00	5,00	4,9394	,3482
P32	33	5,00	5,00	5,0000	,0000
N válido (según lista)	33				

Todas las preguntas de esta competencia tienen una muy alta calificación.

La **P29** es la peor evaluada con un 4,45.



**P28**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	1	3,0	3,0	3,0
	3,50	1	3,0	3,0	6,1
	4,00	12	36,4	36,4	42,4
	5,00	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

94% esta entre la nota 4 y 5.

57,6% tienen nota 5.

36,4% tienen nota 4.

3% tienen nota 3 y 3,5 respectivamente.

**P29**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,0	3,0	3,0
	3,00	3	9,1	9,1	12,1
	4,00	9	27,3	27,3	39,4
	5,00	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

87,9% fue evaluado entre 4 y 5.

60,6% fue evaluado con nota 5.

27,3% con nota 4.

9,1% con nota 3.

3% con nota 2.

**P30**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,0	3,0	3,0
	3,00	2	6,1	6,1	9,1
	4,00	8	24,2	24,2	33,3
	5,00	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

90,9% fue evaluado entre 4 y 5.

66,7% con nota 5.

24,25 con nota 4.

6,1% con nota 3.

3% con nota 2.

**P31**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	1	3,0	3,0	3,0
	5,00	32	97,0	97,0	100,0
Total		33	100,0	100,0	

97% tiene nota 5

3% tiene nota 3.

**P32**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,00	33	100,0	100,0	100,0

100% con nota 5.

**Resumen:**

**Estadísticos**

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	33	33	33	33	33
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,5303	4,4545	4,5455	4,9394	5,0000
Mediana		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5855	,7942	,7538	,3482	,0000
Mínimo		3,00	2,00	2,00	3,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

## Análisis por competencia

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Liderazgo	4,69	0,41	9%

Esta competencia tiene muy buena calificación

### Estadísticos

#### LIDERAZGO

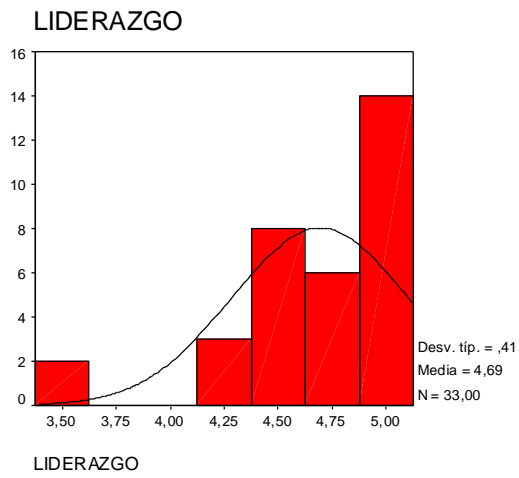
N	Válidos	33
	Perdidos	0
Media		4,6939
Mediana		4,8000
Moda		5,00
Desv. típ.		,4092
Mínimo		3,40
Máximo		5,00
Percentiles	25	4,6000
	50	4,8000
	75	5,0000

#### LIDERAZGO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,40	1	3,0	3,0	3,0
3,50	1	3,0	3,0	6,1
4,20	3	9,1	9,1	15,2
4,40	1	3,0	3,0	18,2
4,60	7	21,2	21,2	39,4
4,80	6	18,2	18,2	57,6
5,00	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

El 93,94% de los jefes fueron evaluados entre las notas 4,2 y 5,0.

6,06% de los jefes obtuvieron notas entre 3,4 y 3,5.



La mayoría tiene muy buena calificación en esta competencia.

## 5.25 Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Desarrollo de otros	4,25	0,54	13%

## Análisis por pregunta

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P33	33	2,00	5,00	4,2221	,9155
P34	33	3,00	5,00	4,0403	,7279
P35	33	3,00	5,00	4,1212	,7809
P36	33	2,00	5,00	4,1818	,8083
P37	33	3,00	5,00	4,3636	,6528
P38	33	3,33	5,00	4,5555	,5382
N válido (según lista)	33				

P34 la peor evaluada con nota 4,04.

P38 la mejor evaluada con nota 4,56.

**P33**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	6,1	6,1	6,1
	3,00	4	12,1	12,1	18,2
	3,33	1	3,0	3,0	21,2
	4,00	10	30,3	30,3	51,5
	5,00	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

78,8% entre nota 4 y 5.

21,2% menor a 4.

**P34**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	7	21,2	21,2	21,2
	3,33	1	3,0	3,0	24,2
	3,60	1	3,0	3,0	27,3
	3,80	1	3,0	3,0	30,3
	4,00	13	39,4	39,4	69,7
	4,60	1	3,0	3,0	72,7
	5,00	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

69,7% entre nota 4 y 5.

30,3% menor a 4.

**P35**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	8	24,2	24,2	24,2
	4,00	13	39,4	39,4	63,6
	5,00	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

75,8% entre nota 4 y 5.

24,2% menor a 4.

**P36**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,0	3,0	3,0
	3,00	5	15,2	15,2	18,2
	4,00	14	42,4	42,4	60,6
	5,00	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

81,8% entre nota 4 y 5.

18,2% menor a 4.

**P37**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,00	3	9,1	9,1	9,1
	4,00	15	45,5	45,5	54,5
	5,00	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

90,9% entre nota 4 y 5.

9,1% menor a 4.

**P38**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,33	1	3,0	3,0	3,0
	4,00	13	39,4	39,4	42,4
	5,00	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

97% entre nota 4 y 5.

3% menor a 4.

## Análisis por competencia

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Desarrollo de otros	4,247	0,54	13%

Esta competencia tiene una buena calificación, sin embargo, es relativamente bajo en relación a las otras competencias.

### Estadísticos

#### DESARROLLO DE OTROS

N	Válidos	33
	Perdidos	0
Media		4,2476
Mediana		4,1700
Moda		3,67 <sup>a</sup>
Desv. típ.		,5403
Mínimo		3,33
Máximo		5,00
Percentiles	25	3,7350
	50	4,1700
	75	4,7500

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

#### DESARROLLO DE OTROS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,33	2	6,1	6,1	6,1
3,50	1	3,0	3,0	9,1
3,60	1	3,0	3,0	12,1
3,67	4	12,1	12,1	24,2
3,80	1	3,0	3,0	27,3
3,83	3	9,1	9,1	36,4
4,00	1	3,0	3,0	39,4
4,17	4	12,1	12,1	51,5
4,33	2	6,1	6,1	57,6
4,50	1	3,0	3,0	60,6
4,60	1	3,0	3,0	63,6
4,67	4	12,1	12,1	75,8
4,83	4	12,1	12,1	87,9
5,00	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

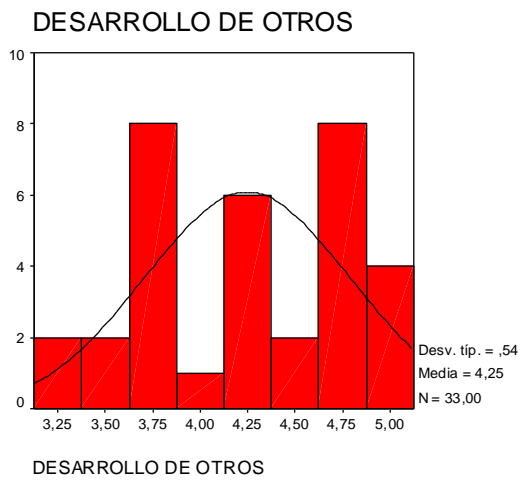
63,6% de los jefes obtuvieron notas entre 4 y 5.

12,1% obtuvieron nota 5.



36,4% obtuvieron notas menores a 4.

6,1% obtuvieron la nota más baja de 3,33.



## 5.26 Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO
(39) Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40) Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Enfoque sistémico	<b>3,92</b>	<b>0,61</b>	<b>16%</b>

Esta competencia tiene bajo promedio.

### Análisis por pregunta

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P39	33	3,00	5,00	3,9394	,7044
P40	33	2,00	5,00	3,9091	,7650
N válido (según lista)	33				

**P39** y **P40** tienen bajo promedio, siendo la **P40** la de menor calificación con 3,91.

#### P39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	9	27,3	27,3	27,3
4,00	17	51,5	51,5	78,8
5,00	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

72,7% entre nota 4 y 5.

27,3% menor a 4.

**P40**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	3,0	3,0	3,0
	3,00	8	24,2	24,2	27,3
	4,00	17	51,5	51,5	78,8
	5,00	7	21,2	21,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

72,7% entre nota 4 y 5.

27,3% menor a 4.

Resumen:

**Estadísticos**

		P39	P40
N	Válidos	33	33
	Perdidos	0	0
Media		3,9394	3,9091
Mediana		4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00
Desv. típ.		,7044	,7650
Mínimo		3,00	2,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000

### Análisis por competencia: Enfoque sistémico

Competencia	Promedio Jefes	Desv.estandar	C.V
Enfoque sistémico	<b>3,92</b>	0,61	16%

Esta competencia tiene un bajo promedio.

#### Estadísticos

##### ENFOQUE SISTÉMICO

N	Válidos	33
	Perdidos	0
Media		3,9242
Mediana		4,0000
Moda		4,00
Desv. típ.		,6139
Mínimo		2,50
Máximo		5,00
Percentiles	25	3,5000
	50	4,0000
	75	4,5000

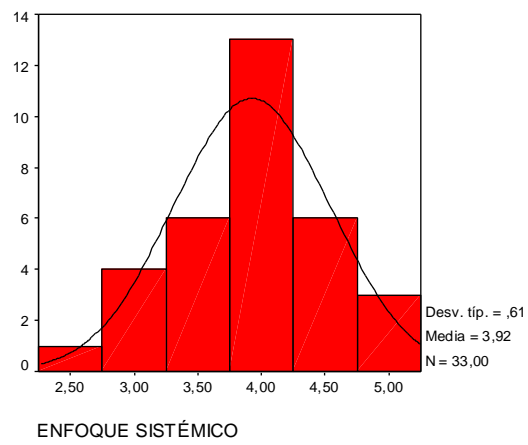
##### ENFOQUE SISTÉMICO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,50	1	3,0	3,0	3,0
3,00	4	12,1	12,1	15,2
3,50	6	18,2	18,2	33,3
4,00	13	39,4	39,4	72,7
4,50	6	18,2	18,2	90,9
5,00	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Sólo 9,1% de los jefes tienen nota 5,0.

El 39,4% de los jefes obtuvieron nota 4,0 siendo esta nota la moda, es decir, la nota de mayor frecuencia.

### ENFOQUE SISTÉMICO



## 5.28 Ranking por Competencias Jefes Empresa Telecomunicaciones

Nombre	Dirección	Nota Jefe por Competencia	Ranking por competencias
1	INTEGRACION TECNOLOGICA	5,00	1
2	INTEGRACION TECNOLOGICA	4,88	2
3	ADMINISTRACION Y FINANZAS	4,79	3
4	COMERCIAL	4,79	3
5	CONTENIDOS	4,79	3
6	COMERCIAL	4,75	4
7	ADMINISTRACION Y FINANZAS	4,71	5
8	ADMINISTRACION Y FINANZAS	4,71	5
9	MARKETING	4,71	5
10	COMERCIAL	4,67	6
11	COMERCIAL	4,63	7
12	GENERAL	4,58	8
13	GENERAL	4,58	8
14	ADMINISTRACION Y FINANZAS	4,49	9
15	COMERCIAL	4,37	10
16	GENERAL	4,37	10
17	GENERAL	4,28	11
18	COMERCIAL	4,28	11
19	OPERACIONES	4,28	11
20	CONTENIDOS	4,23	12
21	OPERACIONES	4,23	12
22	GENERAL	4,19	13
23	GENERAL	4,12	14
24	COMERCIAL	4,11	15
25	GENERAL	3,98	16
26	MARKETING	3,97	17
27	CONTENIDOS	3,90	18
28	CONTENIDOS	3,87	19
29	GENERAL	3,80	20
30	MARKETING	3,72	21
31	OPERACIONES	3,63	22
32	CONTENIDOS	3,46	23
33	GENERAL	3,18	24

El promedio de los 33 jefes por competencia es de 4,45. Existe una diferencia importante entre las notas de los 5 mejores (4,8 promedio) con los 5 peores evaluados (3,6 promedio).

**Tabla Competencias**

Nombre	Dirección	Visión del negocio	Liderazgo	Desarrollo de otros	Enfoque Sistémico	Nota Jefe por Competencia	Ranking por competencias
1	INT. TECNOLÓGICA	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1
2	INT. TECNOLÓGICA	4,50	5,00	5,00	5,00	4,88	2
3	ADM Y FZAS	5,00	5,00	4,67	4,50	4,79	3
4	COMERCIAL	5,00	5,00	4,67	4,50	4,79	3
5	CONTENIDOS	5,00	5,00	4,17	5,00	4,79	3
6	COMERCIAL	4,50	5,00	5,00	4,50	4,75	4
7	ADM Y FZAS	4,50	5,00	4,83	4,50	4,71	5
8	ADM Y FZAS	4,50	5,00	4,83	4,50	4,71	5
9	MARKETING	4,50	5,00	4,83	4,50	4,71	5
10	COMERCIAL	5,00	5,00	4,67	4,00	4,67	6
11	COMERCIAL	4,50	5,00	5,00	4,00	4,63	7
12	GENERAL	5,00	5,00	4,33	4,00	4,58	8
13	GENERAL	5,00	5,00	4,33	4,00	4,58	8
14	ADM Y FZAS	4,50	4,80	4,67	4,00	4,49	9
15	COMERCIAL	4,50	4,80	4,17	4,00	4,37	10
16	GENERAL	4,50	4,80	4,17	4,00	4,37	10
17	GENERAL	4,50	4,80	4,83	3,00	4,28	11
18	COMERCIAL	4,50	4,60	4,00	4,00	4,28	11
19	OPERACIONES	4,00	5,00	4,60	3,50	4,28	11
20	CONTENIDOS	4,50	4,60	3,83	4,00	4,23	12
21	OPERACIONES	4,50	4,40	4,50	3,50	4,23	12
22	GENERAL	4,50	4,60	3,67	4,00	4,19	13
23	GENERAL	4,00	4,80	4,17	3,50	4,12	14
24	COMERCIAL	4,00	4,60	3,83	4,00	4,11	15
25	GENERAL	3,50	4,60	3,83	4,00	3,98	16
26	MARKETING	4,00	4,20	3,67	4,00	3,97	17
27	CONTENIDOS	4,00	4,60	3,50	3,50	3,90	18
28	CONTENIDOS	3,50	4,80	3,67	3,50	3,87	19
29	GENERAL	4,00	4,60	3,60	3,00	3,80	20
30	MARKETING	3,50	4,20	3,67	3,50	3,72	21
31	OPERACIONES	3,50	4,20	3,80	3,00	3,63	22
32	CONTENIDOS	4,00	3,50	3,33	3,00	3,46	23
33	GENERAL	3,50	3,40	3,33	2,50	3,18	24
						4,30	

**Por lo tanto:**

**Visión del Negocio:**

Son 7 jefes los mejores evaluados, siendo su nota la de máximo puntaje (5.0). En contraste, son 5 jefes que obtuvieron la nota mínima de un 3,5.

**Liderazgo:**

14 jefes obtuvieron la nota máxima (5,0)  
2 jefes obtuvieron una calificación menor a 4,0.

**Desarrollo de Otros:**

4 jefes obtuvieron la nota máxima (5,0)  
12 jefes obtuvieron una calificación menor a 4,0. Siendo el promedio de los 5 últimos de 3,49.

**Enfoque Sistémico:**

Sólo 3 jefes obtuvieron la nota máxima de 5,0 y 11 jefes obtuvieron una nota menor a 4,0.



### 5.3 Análisis de las direcciones

#### 5.31 Tabla Resumen Direcciones y sus Competencias

COMPETENCIAS	VISION DEL NEGOCIO	LIDERAZGO	DESARROLLO DE OTROS	ENFOQUE SISTEMICO	Total Competencias
DIRECCIONES	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Administración y Finanzas	4,63	4,95	4,75	4,38	4,68
Comercial	4,57	4,86	4,48	4,14	4,51
Contenido	4,20	4,50	3,70	3,80	4,05
General	4,28	4,62	4,03	3,56	4,12
Integración tecnológica	4,75	5,00	5,00	5,00	4,94
Marketing	4,00	4,47	4,06	4,00	4,13
Operaciones	4,00	4,53	4,30	3,33	4,04
*Promedio	4,35	4,70	4,33	4,03	4,35

\*4,35 Promedio no ponderado por el número de jefes de cada dirección.

#### 5.32 Ranking Direcciones por competencias

Ranking Competencias Direcciones		
	Dirección	Promedio Competencias
1	INT. TECNOLÓGICA	4,94
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,68
3	COMERCIAL	4,51
4	MARKETING	4,13
5	GENERAL	4,12
6	CONTENIDOS	4,05
7	OPERACIONES	4,04
		4,35

\*4,35 Promedio no ponderado por el número de jefes de cada dirección.

La dirección número 1 en el ranking es Integración tecnológica, en segundo lugar Administración y Finanzas y en tercer Lugar Comercial.

Operaciones está en el último lugar del ranking.

### 5.33 Resumen por Direcciones

#### 5.331 Administración y Finanzas

##### Ranking por competencia

ADMINISTRACION Y FINANZAS		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	4,95
2º	Desarrollo de otros	4,75
3º	Visión del negocio	4,63
4º	Enfoque sistémico	4,38
PROMEDIO TOTAL		4,68

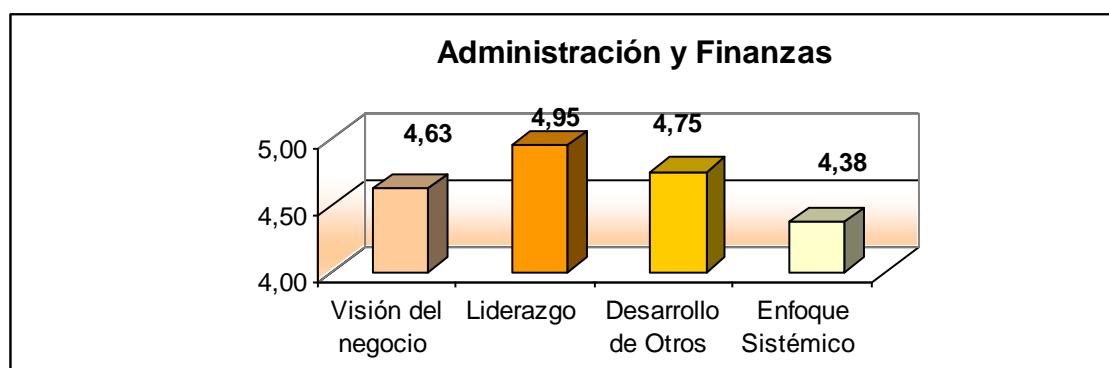
Liderazgo es la competencia mejor evaluada para esta Dirección.

Enfoque sistémico es la competencia peor evaluada para esta Dirección.

#### Resumen Competencias Administración y Finanzas

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	4	4,50	5,00	4,6250	,2500
LIDERAZGO	4	4,80	5,00	4,9500	1,000E-01
DESARROLLO DE OTROS	4	4,67	4,83	4,7500	9,238E-02
ENFOQUE SISTÉMICO	4	4,00	4,50	4,3750	,2500
N válido (según lista)	4				



### Análisis por pregunta:

Esta competencia presenta un alto promedio.

### Visión del negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.63

Desv.Estandar: 0.25

### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	4	4
	Perdidos	0	0
Media		5,0000	4,2500
Moda		5,00	4,00
Desv. típ.		,0000	,5000
Mínimo		5,00	4,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	4,0000
	50	5,0000	4,0000
	75	5,0000	4,7500
Mediana			4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (4,25)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (5,0)

## Liderazgo

VII LIDERAZGO
(28) Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29) Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30) Explica la información que transmite.
(31) Construye relaciones transparentes.
(32) Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 4.95

Desv.Estandar: 0.10

Esta competencia tiene un altísimo puntaje.

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	4	4	4	4	4
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,7500	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Mediana		5,0000				
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5000	,0000	,0000	,0000	,0000
Mínimo		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,2500	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

La P28 es la peor con un 4,75.

La P29, 30,31 y 32 tienen la nota máxima, es decir, los cuatro jefes obtuvieron la calificación máxima en cada una de estas preguntas.

## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 4.75

Desv.Estandar: 0.10

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	4	4	4	4	4	4
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,7500	4,7500	4,2500	5,0000	4,7500	5,0000
Mediana		5,0000	5,0000	4,0000		5,0000	
Moda		5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5000	,5000	,5000	,0000	,5000	,0000
Mínimo		4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,2500	4,2500	4,0000	5,0000	4,2500	5,0000
	50	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	4,7500	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P35 (4,25)

Preguntas con la mejor calificación promedio: P36 y P38 (5,0)

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO	
(39)	Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40)	Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 4.38

Desv.Estandar: 0.25

Esta competencia tiene un buen promedio, sin embargo, es bajo en relación a las otras competencias.

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	4	4
	Perdidos	0	0
Media		4,0000	4,7500
Moda		4,00	5,00
Desv. típ.		,0000	,5000
Mínimo		4,00	4,00
Máximo		4,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,2500
	50	4,0000	5,0000
	75	4,0000	5,0000
Mediana			5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P39 (4,0)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P40 (4,75)

### 5.332 Comercial

#### Ranking por competencias

COMERCIAL		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	4,86
2º	Visión del negocio	4,57
3º	Desarrollo de otros	4,48
4º	Enfoque sistémico	4,14
PROMEDIO TOTAL		4,51

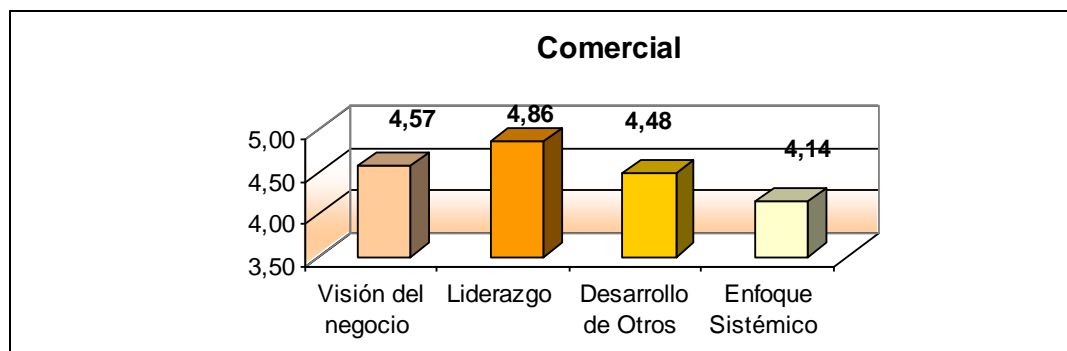
Liderazgo es la competencia mejor evaluada para esta Dirección.

Enfoque sistémico es la competencia peor evaluada para esta Dirección.

#### Resumen competencias

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	7	4,00	5,00	4,5714	,3450
LIDERAZGO	7	4,60	5,00	4,8571	,1902
DESARROLLO DE OTROS	7	3,83	5,00	4,4771	,4764
ENFOQUE SISTÉMICO	7	4,00	4,50	4,1429	,2440
N válido (según lista)	7				



## Análisis por pregunta

### Visión de negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.57

Desv.Estandar: 0.35

Esta competencia tiene buena calificación.

#### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	7	7
	Perdidos	0	0
Media		4,8571	4,2857
Mediana		5,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00
Desv. típ.		,3780	,4880
Mínimo		4,00	4,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	4,0000
	50	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (4,29)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (4,86)



## Liderazgo

VII LIDERAZGO
(28) Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29) Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30) Explica la información que transmite.
(31) Construye relaciones transparentes.
(32) Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 4.86

Desv.Estandar: 0.19

Esta competencia tiene muy buena calificación.

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	7	7	7	7	7
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,5714	4,7143	5,0000	5,0000	5,0000
Mediana		5,0000	5,0000			
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5345	,4880	,0000	,0000	,0000
Mínimo		4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P28 (4,57)

Preguntas con la mejor calificación promedio: P30, 31 y 32 (5,0)

## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 4.48

Desv.Estandar: 0.48

Esta competencia tiene buena calificación.

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	7	7	7	7	7	7
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,4286	4,2857	4,7143	4,4286	4,5714	4,4286
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,5345	,4880	,4880	,7868	,5345	,5345
Mínimo		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P34 (4,29)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P35 (4,71)

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO
(39) Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40) Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 4.14

Desv.Estandar: 0.24

Esta competencia tiene baja calificación en comparación con las otras competencias

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	7	7
	Perdidos	0	0
Media		4,2857	4,0000
Mediana		4,0000	
Moda		4,00	4,00
Desv. típ.		,4880	,0000
Mínimo		4,00	4,00
Máximo		5,00	4,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P40 (4,0)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P39 (4,29)

### 5.333 Contenidos

#### Ranking por competencias

CONTENIDOS		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	4,50
2º	Visión del negocio	4,20
3º	Enfoque sistémico	3,80
4º	Desarrollo de otros	3,70
PROMEDIO TOTAL		4,05

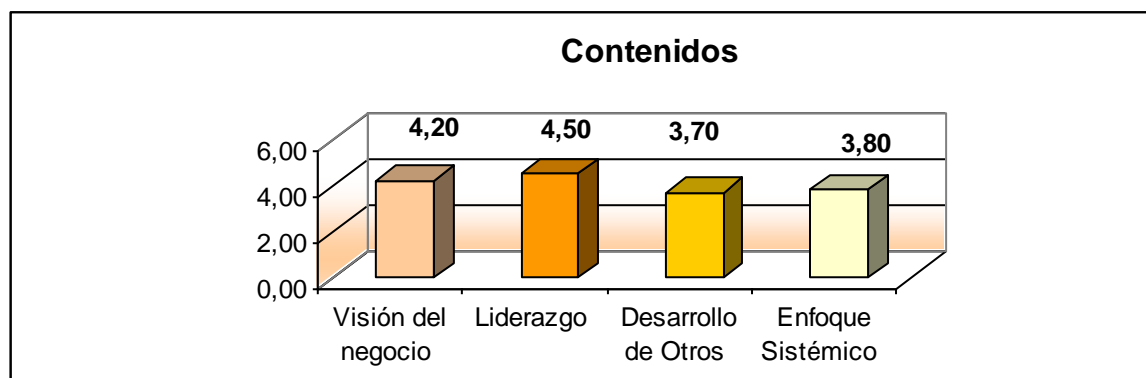
Liderazgo es la competencia mejor evaluada para esta Dirección.

Desarrollo de otros es la competencia peor evaluada para esta Dirección.

#### Resumen competencias

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	5	3,50	5,00	4,2000	,5701
LIDERAZGO	5	3,50	5,00	4,5000	,5831
DESARROLLO DE OTROS	5	3,33	4,17	3,7000	,3223
ENFOQUE SISTÉMICO	5	3,00	5,00	3,8000	,7583
N válido (según lista)	5				



## Análisis por pregunta

### Visión de negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.20

Desv.Estandar: 0.57

Esta competencia tiene buena calificación.

#### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	5	5
	Perdidos	0	0
Media		4,8000	3,6000
Mediana		5,0000	3,0000
Moda		5,00	3,00
Desv. típ.		,4472	,8944
Mínimo		4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	4,5000	3,0000
	50	5,0000	3,0000
	75	5,0000	4,5000

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (3,6)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (4,8)

## Liderazgo

VII LIDERAZGO	
(28)	Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29)	Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30)	Explica la información que transmite.
(31)	Construye relaciones transparentes.
(32)	Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 4.50

Desv.Estandar: 0.58

Esta competencia tiene buena calificación.

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	5	5	5	5	5
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,3000	4,4000	4,2000	4,6000	5,0000
Mediana		4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	
Moda		4,00 <sup>a</sup>	5,00	4,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00
Desv. típ.		,6708	,8944	,8367	,8944	,0000
Mínimo		3,50	3,00	3,00	3,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,7500	3,5000	3,5000	4,0000	5,0000
	50	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P30 (4,2)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P32 (5,0)

## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 3.70

Desv.Estandar: 0.32

Esta competencia tiene baja calificación.

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	5	5	5	5	5	5
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,0660	3,6660	3,2000	4,0000	4,0000	4,2660
Mediana		3,0000	4,0000	3,0000		4,0000	4,0000
Moda		2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00 <sup>a</sup>
Desv. típ.		1,2336	,4720	,4472	,0000	,7071	,7237
Mínimo		2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,33
Máximo		5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Percentiles	25	2,0000	3,1650	3,0000	4,0000	3,5000	3,6650
	50	3,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,1650	4,0000	3,5000	4,0000	4,5000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P33 (3,06) y con una altísima desviación estándar (1,233)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P38 (4,266)

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO	
(39)	Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40)	Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 3.80

Desv.Estandar: 0.76

Esta competencia tiene baja calificación.

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	5	5
	Perdidos	0	0
Media		3,8000	3,8000
Mediana		3,0000	4,0000
Moda		3,00	3,00 <sup>a</sup>
Desv. típ.		1,0954	,8367
Mínimo		3,00	3,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000
	50	3,0000	4,0000
	75	5,0000	4,5000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

P39 y P40 tienen bajo promedio siendo para las dos preguntas de un 3,8. También se observa una desviación estándar alta.



### 5.334 General

#### Ranking por competencias

GENERAL		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	4,62
2º	Visión del negocio	4,28
3º	Desarrollo de otros	4,03
4º	Enfoque sistémico	3,56
PROMEDIO TOTAL		4,12

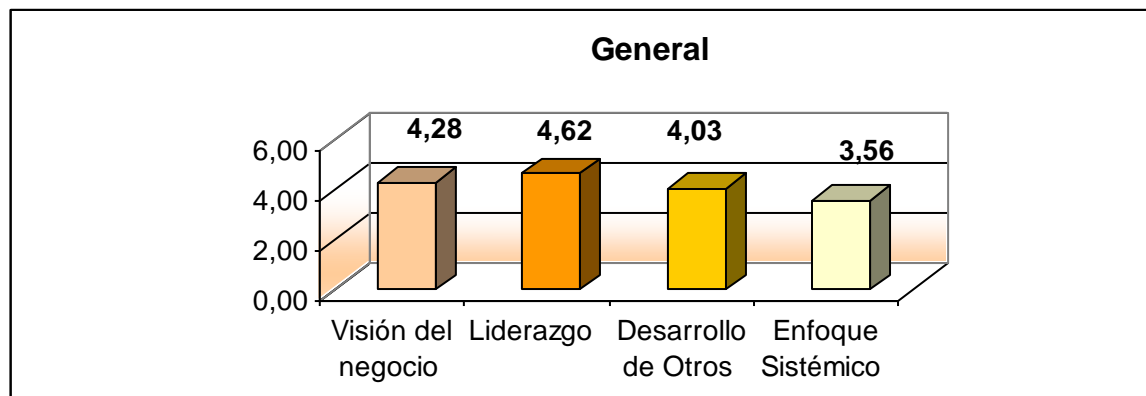
Liderazgo es la competencia mejor evaluada para esta Dirección.

Enfoque sistémico es la competencia peor evaluada para esta Dirección.

#### Resumen competencias

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	9	3,50	5,00	4,2778	,5652
LIDERAZGO	9	3,40	5,00	4,6222	,4842
DESARROLLO DE OTROS	9	3,33	4,83	4,0289	,4615
ENFOQUE SISTÉMICO	9	2,50	4,00	3,5556	,5833
N válido (según lista)	9				



## Análisis por pregunta

### Visión de negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.28

Desv.Estandar: 0.57

Esta competencia tiene una buena calificación.

#### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	9	9
	Perdidos	0	0
Media		4,5556	4,0000
Mediana		5,0000	4,0000
Moda		5,00	4,00
Desv. típ.		,5270	,7071
Mínimo		4,00	3,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,5000
	50	5,0000	4,0000
	75	5,0000	4,5000

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (4,0)

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (4,56)

## Liderazgo

VII LIDERAZGO	
(28)	Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29)	Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30)	Explica la información que transmite.
(31)	Construye relaciones transparentes.
(32)	Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 4.68

Desv.Estandar: 0.48

Esta competencia tiene una muy buena calificación.

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,5556	4,2222	4,3333	5,0000	5,0000
Mediana		5,0000	4,0000	5,0000		
Moda		5,00	4,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,7265	,9718	1,0000	,0000	,0000
Mínimo		3,00	2,00	2,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P29 (4,222)

Preguntas con la mejor calificación promedio: P31 y P32 (5,0)

P29 y P30 con alta dispersión.

## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 4.03

Desv.Estandar: 0.46

Esta competencia tiene una buena calificación, sin embargo, es baja respecto a las otras competencias.

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,4444	3,6222	3,8889	3,5556	4,1111	4,5556
Mediana		5,0000	3,6000	4,0000	3,0000	4,0000	5,0000
Moda		5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,7265	,6960	,6009	1,0138	,7817	,5270
Mínimo		3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	3,5000	3,0000	3,5000	4,0000
	50	5,0000	3,6000	4,0000	3,0000	4,0000	5,0000
	75	5,0000	4,0000	4,0000	4,5000	5,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P36 (3,56) y con alta dispersión.

Pregunta con la mejor calificación promedio: P38 (4,56) y con baja dispersión.

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO	
(39)	Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40)	Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 3.56

Desv.Estandar: 0.58

Esta competencia tiene baja calificación.

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	9	9
	Perdidos	0	0
Media		3,6667	3,4444
Mediana		4,0000	4,0000
Moda		3,00 <sup>a</sup>	4,00
Desv. típ.		,7071	,7265
Mínimo		3,00	2,00
Máximo		5,00	4,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000
	75	4,0000	4,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P40 (3,44).

Pregunta con la mejor calificación promedio: P39 (3,67).

### 5.335 Integración Tecnológica

#### Ranking por competencias

INTEGRACION TECNOLOGICA		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	5,00
1º	Desarrollo de otros	5,00
1º	Enfoque sistémico	5,00
2º	Visión del negocio	4,75
PROMEDIO TOTAL		4,94

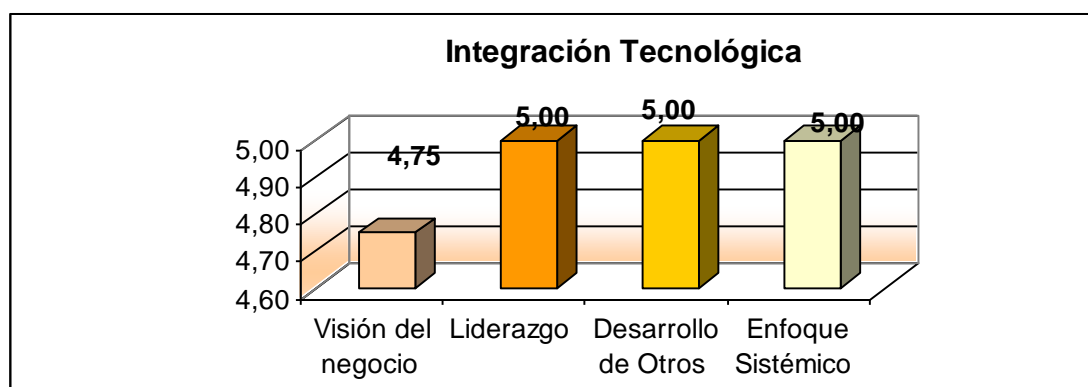
Liderazgo, Desarrollo de otros y enfoque sistémico tienen la calificación máxima por lo que obtienen el primer lugar en el ranking.

Visión del negocio es la segunda en el ranking con 4,75.

#### Resumen competencias

##### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	2	4,50	5,00	4,7500	,3536
LIDERAZGO	2	5,00	5,00	5,0000	,0000
DESARROLLO DE OTROS	2	5,00	5,00	5,0000	,0000
ENFOQUE SISTÉMICO	2	5,00	5,00	5,0000	,0000
N válido (según lista)	2				



## Análisis por pregunta

### Visión de negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.75

Desv.Estandar: 0.35

Esta competencia tiene una muy buena calificación.

#### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	2	2
	Perdidos	0	0
Media		5,0000	4,5000
Moda		5,00	4,00 <sup>a</sup>
Desv. típ.		,0000	,7071
Mínimo		5,00	4,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	4,0000
	50	5,0000	4,5000
	75	5,0000	5,0000
Mediana			4,5000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (4,5).

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (5,0).

## Liderazgo

VII LIDERAZGO
(28) Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29) Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30) Explica la información que transmite.
(31) Construye relaciones transparentes.
(32) Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 5.0

Desv.Estandar: 0.00

Esta competencia tiene calificación máxima.

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	2	2	2	2	2
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
Mínimo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Todas las preguntas que componen esta competencia tienen la nota máxima.



## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 5.0

Desv.Estandar: 0.0

Esta competencia tiene calificación máxima.

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	2	2	2	2	2	2
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
Mínimo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Todas las preguntas que componen esta competencia tienen la nota máxima.

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO	
(39)	Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40)	Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 5.0

Desv.Estandar: 0.0

Esta competencia tiene calificación máxima.

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	2	2
	Perdidos	0	0
Media		5,0000	5,0000
Moda		5,00	5,00
Desv. típ.		,0000	,0000
Mínimo		5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00
Percentiles	25	5,0000	5,0000
	50	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000

Todas las preguntas que componen esta competencia tienen la nota máxima.

## 5.336 Marketing

### Ranking por competencias

MARKETING		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	4,47
2º	Desarrollo de otros	4,06
3º	Visión del negocio	4,00
3º	Enfoque sistémico	4,00
PROMEDIO TOTAL		4,13

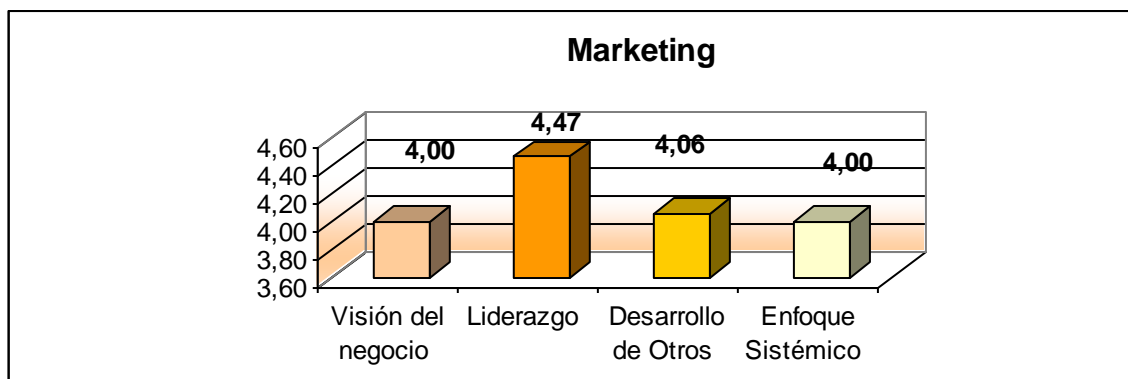
Liderazgo es la competencia mejor evaluada para esta Dirección.

Enfoque sistémico es la competencia peor evaluada para esta Dirección.

### Resumen competencias

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	3	3,50	4,50	4,0000	,5000
LIDERAZGO	3	4,20	5,00	4,4667	,4619
DESARROLLO DE OTROS	3	3,67	4,83	4,0567	,6697
ENFOQUE SISTÉMICO	3	3,50	4,50	4,0000	,5000
N válido (según lista)	3				



## Análisis por pregunta

### Visión de negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.0

Desv.Estandar: 0.5

Esta competencia tiene una buena calificación.

#### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	3	3
	Perdidos	0	0
Media		4,6667	3,3333
Mediana		5,0000	3,0000
Moda		5,00	3,00
Desv. típ.		,5774	,5774
Mínimo		4,00	3,00
Máximo		5,00	4,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000
	50	5,0000	3,0000
	75	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (3,33).

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (4,67).

## Liderazgo

VII LIDERAZGO
(28) Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29) Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30) Explica la información que transmite.
(31) Construye relaciones transparentes.
(32) Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 4.47

Desv.Estandar: 0.46

Esta competencia tiene muy buena calificación.

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	3	3	3	3	3
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,3333	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000		
Moda		4,00	3,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00
Desv. típ.		,5774	1,0000	1,0000	,0000	,0000
Mínimo		4,00	3,00	3,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	3,0000	5,0000	5,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Preguntas con la menor calificación promedio: P29 y P30 (4,0).

Preguntas con la mejor calificación promedio: P31 y P32 (5,0).

## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 4.06

Desv.Estandar: 0.67

Esta competencia tiene una buena calificación.

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	3	3	3	3	3	3
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,0000	3,6667	3,6667	4,3333	4,3333	4,3333
Mediana		4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda		3,00 <sup>a</sup>	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		1,0000	1,1547	1,1547	,5774	,5774	,5774
Mínimo		3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	3,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Preguntas con la menor calificación promedio: P34 y P35 (3,67).

Preguntas con la mejor calificación promedio: P36, 37 y 38 (4,33).

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO	
(39)	Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40)	Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 4.0

Desv.Estandar: 0.5

Esta competencia tiene una buena calificación, sin embargo, es baja respecto a las otras competencias.

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	3	3
	Perdidos	0	0
Media		3,6667	4,3333
Mediana		4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00
Desv. típ.		,5774	,5774
Mínimo		3,00	4,00
Máximo		4,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P39 (3,67).

Pregunta con la mejor calificación promedio: P40 (4,33).

## 5.337 Operaciones

### Ranking por competencias

OPERACIONES		
RANKING COMPETENCIAS		Promedio
1º	Liderazgo	4,53
2º	Desarrollo de otros	4,30
3º	Visión del negocio	4,00
4º	Enfoque sistémico	3,33
PROMEDIO TOTAL		4,04

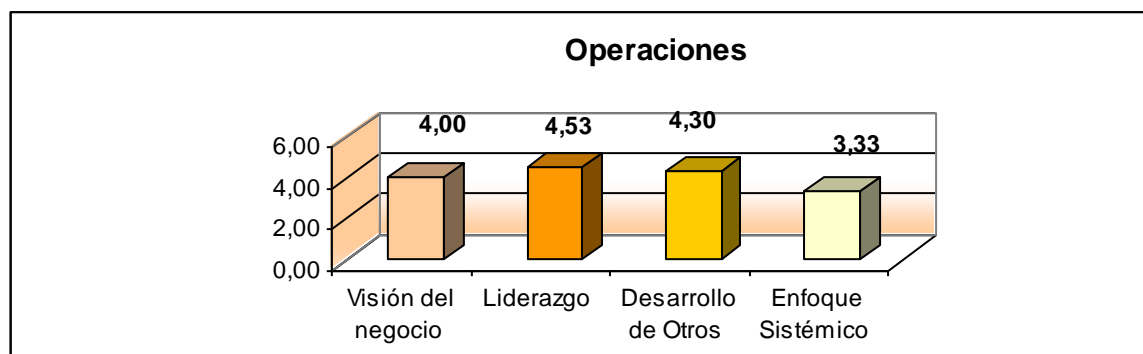
Liderazgo es la competencia mejor evaluada para esta Dirección.

Enfoque sistémico es la competencia peor evaluada para esta Dirección.

### Resumen competencias

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Des.v. típ.
VISIÓN DEL NEGOCIO	3	3,50	4,50	4,0000	,5000
LIDERAZGO	3	4,20	5,00	4,5333	,4163
DESARROLLO DE OTROS	3	3,80	4,60	4,3000	,4359
ENFOQUE SISTÉMICO	3	3,00	3,50	3,3333	,2887
N válido (según lista)	3				





## Análisis por pregunta

### Visión de negocio

VII VISIÓN DEL NEGOCIO	
(26)	Establece las prioridades de su trabajo alineándolo con los objetivos y metas de la empresa.
(27)	Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.

Promedio: 4.0

Desv.Estandar: 0.5

Esta competencia tiene una buena calificación

#### Estadísticos

		P26	P27
N	Válidos	3	3
	Perdidos	0	0
Media		4,3333	3,6667
Mediana		4,0000	4,0000
Moda		4,00	4,00
Desv. típ.		,5774	,5774
Mínimo		4,00	3,00
Máximo		5,00	4,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000
	75	5,0000	4,0000

Pregunta con la menor calificación promedio: P27 (3,67).

Pregunta con la mejor calificación promedio: P26 (4,33).

## Liderazgo

VII LIDERAZGO
(28) Asegura la permanencia en la empresa del personal clave para el equipo.
(29) Facilita que la información fluya con claridad y oportunamente.
(30) Explica la información que transmite.
(31) Construye relaciones transparentes.
(32) Actúa con integridad de acuerdo a principios éticos.

Promedio: 4.53

Desv.Estandar: 0.42

Esta competencia tiene muy buena calificación

### Estadísticos

		P28	P29	P30	P31	P32
N	Válidos	3	3	3	3	3
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,3333	4,0000	4,3333	5,0000	5,0000
Mediana		4,0000	4,0000	4,0000		
Moda		4,00	3,00 <sup>a</sup>	4,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,5774	1,0000	,5774	,0000	,0000
Mínimo		4,00	3,00	4,00	5,00	5,00
Máximo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	4,0000	3,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Pregunta con la menor calificación promedio: P29 (4,0).

Preguntas con la mejor calificación promedio: P31 y P32 (5,0).

## Desarrollo de otros

IX DESARROLLO DE OTROS
(33) Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.
(34) Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
(35) Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
(36) Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
(37) Reconoce y motiva a las personas animándoles a la mejora continua.
(38) Se ocupa del futuro de sus colaboradores.

Promedio: 4.30

Desv.Estandar: 0.44

Esta competencia tiene una buena calificación.

### Estadísticos

		P33	P34	P35	P36	P37	P38
N	Válidos	3	3	3	3	3	3
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,0000	4,1333	4,6667	4,0000	4,3333	4,6667
Mediana		4,0000	4,0000	5,0000		4,0000	5,0000
Moda		3,00 <sup>a</sup>	3,80 <sup>a</sup>	5,00	4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		1,0000	,4163	,5774	,0000	,5774	,5774
Mínimo		3,00	3,80	4,00	4,00	4,00	4,00
Máximo		5,00	4,60	5,00	4,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	3,8000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	5,0000
	75	5,0000	4,6000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Preguntas con la menor calificación promedio: P33 y P36 (4,0).

Preguntas con la mejor calificación promedio: P35 y P38 (4,67).

## Enfoque sistémico

X ENFOQUE SISTÉMICO	
(39)	Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
(40)	Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Promedio: 3.33

Desv.Estandar: 0.29

Esta competencia tiene una baja calificación.

### Estadísticos

		P39	P40
N	Válidos	3	3
	Perdidos	0	0
Media		3,6667	3,0000
Mediana		4,0000	
Moda		4,00	3,00
Desv. típ.		,5774	,0000
Mínimo		3,00	3,00
Máximo		4,00	3,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000
	50	4,0000	3,0000
	75	4,0000	3,0000

Las Preguntas 39 y 40 tienen bajo promedio siendo la más baja la P40 (3,0) y la mejor P39 (3,67).

### 5.34 Tablas: Ranking competencias

#### Visión del Negocio

VISIÓN		
Ranking	Direcciones	Promedio
1	Integración tecnológica	4,75
2	Administración y Finanzas	4,63
3	Comercial	4,57
4	General	4,28
5	Contenido	4,20
6	Marketing	4,00
6	Operaciones	4,00

La mejor en Visión del Negocio es Integración tecnológica.

Las de más baja calificación son Marketing y Operaciones.

#### Liderazgo

LIDERAZGO		
Ranking	Direcciones	Promedio
1	Integración tecnológica	5,00
2	Administración y Finanzas	4,95
3	Comercial	4,86
4	General	4,62
5	Operaciones	4,53
6	Contenido	4,50
7	Marketing	4,47

La mejor en Liderazgo es Integración tecnológica.

La de más baja calificación es Marketing.

### Desarrollo de otros

<b>DESARROLLO DE OTROS</b>		
<b>Ranking</b>	<b>Direcciones</b>	<b>Promedio</b>
1	Integración tecnológica	5,00
2	Administración y Finanzas	4,75
3	Comercial	4,48
4	Operaciones	4,30
5	Marketing	4,06
6	General	4,03
7	Contenido	3,70

La mejor en Desarrollo de otros es Integración tecnológica.

La de más baja calificación es Contenidos.

### Enfoque sistémico

<b>ENFOQUE SISTÉMICO</b>		
<b>Ranking</b>	<b>Direcciones</b>	<b>Promedio</b>
1	Integración tecnológica	5,00
2	Administración y Finanzas	4,38
3	Comercial	4,14
4	Marketing	4,00
5	Contenido	3,80
6	General	3,56
7	Operaciones	3,33

La mejor en Enfoque sistémico es Integración tecnológica.

La de más baja calificación es Operaciones.

### 5.35 Tabla Comparativa Direcciones v/s Empresa

AREA	NOTA PROMEDIO COMPETENCIAS JEFE DIRECCIÓN	NOTA PROMEDIO JEFES EMPRESA COMPETENCIAS	DIFERENCIA PORCENTUAL
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	4,68	4,30	9%
COMERCIAL	4,51	4,30	5%
CONTENIDOS	4,05	4,30	-6%
GENERAL	4,12	4,30	-4%
INT. TECNOLÓGICA	4,94	4,30	15%
MARKETING	4,13	4,30	-4%
OPERACIONES	4,04	4,30	-6%

## 5.4 Detección de necesidades de capacitación (DNC)

### Input: Evaluación Descendente Parte II

#### 5.41 Empresa

La evaluación se aplicó a 33 jefes. Analizamos los resultados obtenidos de 15 preguntas que conforman 4 competencias directivas.

#### Ranking competencias directivas

1º Liderazgo (4,69)

2º Visión del negocio (4,35)

3º Desarrollo de otros (4.25)

4º Enfoque sistémico (3.92)

**Enfoque sistémico** es la competencia más débil que presentan los jefes de esta empresa. Sobre las conductas relacionadas a esta competencia recomendaremos ciertos planes de acción.

#### Conductas/ preguntas asociados a la competencia Enfoque sistémico:

39- Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.
--------------------------------------------------------------------------------------------

<b>40- Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------

Las calificaciones promedio de estas preguntas son:

P39 (3.94) y P40 (3.91)

Por lo tanto la conducta peor evaluada es la asociada a la pregunta 40 la cual manifiesta que a los colaboradores les es difícil movilizar otras áreas de la empresa para alcanzar ciertos objetivos.



Otra pregunta crítica es la P27 (3.97) de la competencia Visión del negocio.

27- Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo.
-----------------------------------------------------------------

Se observa que las necesidades de capacitación (DNC) de la empresa son las siguientes:

- **Proactividad e Innovación**
- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Comunicación con las otras áreas**
- **Falta de claridad e identificación con los objetivos estratégicos.**

#### **5.42 Direcciones**

1° Integración tecnológica (2 jefes) = 4.94

2° Administración y finanzas (4 jefes) = 4.68

3° Comercial (7 jefes) = 4.51

4° Marketing (3 jefes) = 4.13

5° General (9 jefes) = 4.12

6° Contenidos (5 jefes) = 4.05

7° Operaciones (3 jefes) = 4.04

Total 33 jefes con un promedio de 4.30

Las direcciones **Marketing, General, Contenidos y Operaciones** están evaluadas por debajo de la media. Estas direcciones serán el foco más importante para los planes de acción, sin embargo, detectaremos para cada dirección tanto la competencia como las conductas peor evaluadas.

## **5.421 Administración y finanzas**

2° Lugar con un promedio de 4.68 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa.

### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1° Liderazgo (4.95) (No presenta preguntas críticas)
- 2° Desarrollo de otros (4.75) (No presenta preguntas críticas)
- 3° Visión del negocio (4.63) (No presenta preguntas críticas)
- 4° Enfoque sistémico (4.38) = **P39 (4.00)**

La pregunta peor evaluada fue la 39.

### **Descripción de preguntas críticas:**

39- Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.

Se observa que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

#### **➤ Proactividad e Innovación (DNC Empresa)**

Las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección están presentes en las DNC de la empresa, por lo tanto esta dirección no tendrá planes de acción específicos, no obstante participará de los planes de acción transversales a toda la organización.

## 5.422 Comercial

3° Lugar con un promedio de 4.51 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa.

### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1° Liderazgo (4.86) (No presenta preguntas críticas)
- 2° Visión del negocio (4.57) (No presenta preguntas críticas)
- 3° Desarrollo de otros (4.48) (No presenta preguntas críticas)
- 4° Enfoque sistémico (4.14) = **P40 (4.00)**

La pregunta peor evaluada fue la 40

### **Descripción de preguntas críticas:**

40- Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.(DNC Empresa)**
- **Comunicación con las otras áreas. (DNC Empresa)**

Las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección coinciden con algunas de las DNC de la empresa, por lo tanto esta dirección no tendrá planes de acción específicos, no obstante participará de los planes de acción transversales a toda la organización.

### 5.423 Contenidos

6° Lugar con un promedio de 4.05 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1° Liderazgo (4.50) (No presenta preguntas críticas)

2° Visión del negocio (4.20) = **P27 (3.60)**

3° Enfoque sistémico (3.80) = P39 y P40 (3.80)

4° Desarrollo de otros (3.70) = **P33 (3.06), P34 (3.67) y P35 (3.2)**

La pregunta peor evaluada fue la 33.

#### **Descripción de preguntas críticas:**

27- Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo. (DNC Empresa)

33- Capacita a sus empleados facilitando su participación en proyectos, entrenamientos y capacitaciones formales.

34- Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.

35- Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.

39- Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes. (DNC Empresa)

40- Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados. (DNC Empresa)

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- **Proactividad e Innovación (DNC Empresa)**
- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.(DNC empresa)**
- **Comunicación con las otras áreas. (DNC Empresa)**
- **Falta de claridad e identificación con los objetivos estratégicos. (DNC Empresa)**

➤ **Desarrollo de otros**

Los planes de acción específicos de la dirección estarán orientados a “desarrollo de otros” dado que las DNC restantes coinciden con las de la empresa.

**5.424 General**

5° Lugar con un promedio de 4.12 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa.

**Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1° Liderazgo (4.62) (No presenta preguntas críticas)
- 2° Visión del negocio (4.28) (No presenta preguntas críticas)
- 3° Desarrollo de otros (4.03) = P34 (3.62), P35 (3.89) y P36 (3.56)
- 4° Enfoque sistémico (3.56) = P39 (3.67) y P40 (3.44)

La pregunta peor evaluada fue la 40.

**Descripción de preguntas críticas:**

- 34- Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.
- 35- Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.
- 36- Ayuda a sus compañeros y colaboradores a desarrollarse.
- 39- Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.  
(DNC Empresa)
- 40- Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados.  
(DNC Empresa)

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

➤ **Proactividad e Innovación (DNC Empresa)**

- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere. (DNC Empresa)**
- **Comunicación con las otras áreas. (DNC Empresa)**
- Desarrollo de otros

Los planes de acción específicos de la dirección estarán orientados a “desarrollo de otros” dado que las DNC restantes coinciden con las de la empresa.

#### **5.425 Integración tecnológica**

1º Lugar con un promedio de 4.94 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa.

#### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

- 1º Liderazgo (5.00) (No presenta preguntas críticas)
- 1º Desarrollo de otros (5.00) (No presenta preguntas críticas)
- 1º Enfoque sistémico (5.00) (No presenta preguntas críticas)
- 2º Visión del negocio (4.75) (No presenta preguntas críticas)

Por lo que se puede observar que **no tienen necesidades de capacitación (DNC)** por ende **no tendrán planes de acción** específicos para su dirección.

## 5.426 Marketing

4º Lugar con un promedio de 4.13 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa

### **Preguntas más críticas dentro de cada competencia:**

1º Liderazgo (4.47) (No presenta preguntas críticas)

2º Desarrollo de otros (4.06) = P34 y P35 (3.67)

3º Visión del negocio (4.00) = **P27 (3.33)**

3º Enfoque sistémico (4.00) = P39 (3.67)

La pregunta peor evaluada fue la 27.

### **Descripción de preguntas críticas:**

27- Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo. (DNC Empresa)

34- Establece lineamientos para la identificación y desarrollo de altos potenciales.

35- Es el primer interesado en su propio desarrollo poniendo en marcha planes de mejora personales.

39- Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes.

(DNC Empresa)

Por lo que se puede observar que las **necesidades de capacitación (DNC)** de esta dirección son las siguientes:

- **Proactividad e Innovación (DNC Empresa)**
- **Falta de claridad e identificación con los objetivos estratégicos. (DNC Empresa)**
- Desarrollo de otros

Los planes de acción específicos de la dirección estarán orientados a “desarrollo de otros” dado que las DNC restantes coinciden con las de la empresa.

## 5.427 Operaciones

7° Lugar con un promedio de 4.04 v/s un promedio de 4.30 de los jefes de esta empresa

### Preguntas más críticas dentro de cada competencia:

1° Liderazgo (4.53) (No presenta preguntas críticas)

2° Desarrollo de otros (4.30) (No presenta preguntas críticas)

3° Visión del negocio (4.00) = **P27 (3.67)**

4° Enfoque sistémico (3.33) = **P39 (3.67) y P40 (3.0)**

### Descripción de preguntas críticas:

27- Orienta las actividades del día a día hacia el largo plazo. (DNC Empresa)

39- Mejora el rendimiento proponiendo cambios en procesos, sistemas y recursos existentes. (DNC Empresa)

40- Consigue movilizar otras áreas de las empresas para lograr los resultados esperados. (DNC Empresa)

Por lo que se puede observar que las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las siguientes:

- **Proactividad e Innovación**
- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Comunicación con las otras áreas**
- **Falta de claridad e identificación con los objetivos estratégicos.**

A pesar de que esta dirección está en el último lugar, el promedio es considerado bueno. Las preguntas más críticas que presenta esta dirección coinciden con las críticas de la empresa. Por ende **las necesidades de capacitación (DNC) de esta dirección son las mismas**, por lo tanto no tendrá planes de acción específicos, no obstante participará de los planes de acción transversales a toda la organización.



## **5.5 Planes de acción**

### **5.51 Empresa**

#### **DNC Empresa:**

- **Proactividad e Innovación**
- **Iniciativa para trabajar en equipo cuando se requiere.**
- **Comunicación con otras áreas**
- **Falta de claridad e identificación con los objetivos estratégicos.**

#### **Planes de acción:**

##### **Proactividad e Innovación**

- Premios/concursos de las mejores ideas: Premiar la mejor idea o sugerencia del mes de cada dirección y luego elegir la mejor idea de la empresa cada trimestre. Deben ser aplicables y rentables por lo tanto una vez que esta se haya implementado y que se observe un impacto positivo de esta se procederá a la premiación. El premio podría ser monetario o no, dependiendo de la envergadura que la innovación tenga en el resultado de la dirección o empresa. Premios no monetarios: Más días de vacaciones (2-5 días más), salir más temprano o llegar más tarde los viernes, Cursos, prioridad en las capacitaciones etc.

##### **Iniciativa para trabajar en equipo y Comunicación con otras áreas**

- Crear proyectos interáreas, para fomentar el trabajo en equipo integral y tener la posibilidad de aprender de las diferentes áreas de la empresa y de ser un aporte para esta.
- Crear instancias para que se puedan reunir con mayor frecuencia o cuando sea necesario. Esta instancia podría ser un Coffee break una vez a la semana.

- Planificar las tareas de tal modo que pueda haber holgura para posibles trabajos en equipos.
- Que los Directores incentiven y den apoyo a los jefes para que trabajen en equipo.

#### **Falta de claridad e identificación con los objetivos estratégicos.**

- Reuniones periódicas de los directores de esta empresa con los jefes y la Gerente de Recursos Humanos. La idea es crear un espacio en donde puedan intercambiar ideas y opiniones que pueden resultar interesante para comprender y actuar en base a los objetivos estratégicos de la empresa y alinear estos con los de su propia área e identificarse con la empresa. Duración: 8 horas distribuidas en 1 mes, 1 día a la semana de preferencia Lunes o Viernes. Cada reunión debería durar entre 1 hora a 2 horas.

#### **5.52 Planes de acción para direcciones**

Sólo tendrán planes de acción específicos para sus direcciones Marketing, Contenidos y General, debido a que los planes de acción de las otras Direcciones coinciden con las de la empresa.

##### **5.521 General, Marketing y Contenidos**

##### **DNC General, Marketing y Contenidos:**

**Desarrollo de otros:** Esta es la misma DNC que se obtuvo para los jefes en la Evaluación Ascendente, por lo tanto dado que es casi el mismo grupo de jefes en las dos evaluaciones es que recomendamos los mismos planes de acción que propusimos para la Evaluación Ascendente.

### **Planes de acción:**

- **Participación en proyectos:** Proyectos interáreas, para fomentar el trabajo en equipo integral y tener la posibilidad de aprender de las diferentes áreas de la empresa. Esto puede ser una buena oportunidad para posibles cargos vacantes o reemplazos que se produzcan en un futuro.
- **Entrenamiento formal:** Las persona con más conocimiento de cada dirección podrían entrenar en el puesto de trabajo a los altos potenciales y hacer coaching con los colaboradores destacados. Esto puede ser una buena oportunidad para posibles promociones y fomentar el desarrollo gerencial. A la vez esta es una forma más realista y práctica que tendrían los altos potenciales para aprender ciertas técnicas y habilidades que requieren cargos superiores y que podría hacer más eficiente su cargo actual sin salir de la empresa lo que es de mucha importancia para la mayoría de los colaboradores y jefes. Tiempo aproximado dos a tres veces a la semana por 1 hora diaria (1 a 2 meses) según sea el caso.
- **Capacitaciones:** Que cada colaborador tenga derecho a por lo menos 1 curso al año que le sea de interés. Esto en base a un presupuesto definido con anterioridad y que sea organizado preferentemente a principio de cada año.
- **Promociones y concursos internos :** De las evaluaciones de desempeño y del cumplimiento de objetivos se podrían clasificar a los colaboradores que han destacado y cumplido sus metas permanentemente, luego de tener a un grupo destacado darles la oportunidad de ascender, cambiar de puesto o si lo anterior no es posible asignarles tareas más desafiantes para ellos.
- **Recompensas:** Muy relacionado con el punto anterior de promoción, podría existir un sistema de recompensas tanto monetarias como no monetarias para los más destacados en esta empresa. Ejemplos de recompensas no monetarias: Más días de vacaciones, salir más temprano los viernes, preferencia ante una capacitación, participación más activa en proyectos etc.

## 6. CONCLUSIONES

En general los resultados de estas evaluaciones fueron muy buenos en particular los de la evaluación descendente, en donde los jefes evaluaron a sus colaboradores. En las dos evaluaciones hubo una alta tasa de participación logrando con esto una muestra representativa de la empresa.

Respecto a la evaluación descendente fue difícil obtener resultados concluyentes que identificaran a los altos potenciales y a quienes necesiten de forma urgente entrenamiento o capacitación en ciertas competencias. Esto pudo deberse a la falta de experiencia en la aplicación de este proceso, porque era la primera vez que se realizaba este tipo de evaluación. Lo anterior puede haber afectado el nivel de compromiso de algunos jefes que quizás no lograron entender su utilidad lo que se reflejó en las altas calificaciones. Esto nos hace creer que se sobreestimó el desempeño de los colaboradores.

En los resultados de la evaluación ascendente se pudo encontrar con mayor facilidad los puntos críticos y las fortalezas que tienen los jefes de esta empresa.

Por lo tanto para que la evaluación por competencias sea una herramienta útil para obtener, mantener y desarrollar capital humano de excelencia, requiere de rigurosidad y compromiso de toda la organización en especial la de los jefes.

Si bien el rol de Recursos Humanos es fundamental para comunicar, motivar y asesorar sobre estos procesos, creemos también en la importancia que tienen los jefes. Es por ello que debiese existir un mayor compromiso e interés con las evaluaciones, dado que finalmente son estos los que están estrechamente relacionados con el desarrollo profesional de sus colaboradores. Además serán los que evaluarán y recibirán los beneficios de contar con esta herramienta.

Respecto a los resultados de las evaluaciones, pudimos concluir que esta empresa tiene grandes fortalezas que le son muy útiles para ser exitosa, no obstante, también se detectaron varias debilidades que habrá que corregir para así poder avanzar en el camino de la excelencia que se han propuesto. En síntesis las fortalezas y debilidades de la empresa son:

Fortalezas:

- Liderazgo
- Visión del negocio
- Compromiso organizacional
- Flexibilidad
- Contribución a resultados

Debilidades:

- Desarrollo profesional de los colaboradores
- Comunicación entre áreas.
- Compromiso con los clientes
- Proactividad e innovación.

Estas debilidades creemos que son posibles de revertir con los planes de acción propuestos y con el compromiso de toda la organización.

Finalmente para que estas evaluaciones sean un aporte a la empresa deben ser tomadas con seriedad, así serán un buen instrumento para la detección de las necesidades de capacitación y con esto se desarrollarán planes de acción acordes a lo que realmente requiere la empresa. En esta misma línea es de vital importancia que se utilicen los resultados de estas evaluaciones y que se comuniquen todos los cambios relevantes que se hagan a raíz de éstos.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Martha Alles: “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”
- 2) Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, Jonh Wiley & Sons, Inc., USA 1993
- 3) Ernst & Young, “Innovación en la gestión empresarial”, Fascículo N°6, Madrid 1998
- 4) Hackett, Penny, The selection interview 1995.
- 5) Senge, Peter, la quinta disciplina, de Peter Senge, Edición Granica, Barcelona, 1998
- 6) Leonard Mertens, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), España 1998.
- 7) Mertens, L. (1997-1). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (México)
- 8) Gonczi, A., y Athanasou, J. (1996). «Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia», en: Argüelles, A.: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia (México DF).
- 9) Furnham, A. (1997). «The bottom line on training», en Financial Times, agosto 29 (Londres, FT).
- 10) Alberto Delgado Betancourt , <http://www.gestiopolis.com/recursos>
- 11) Bohlander George, Sherman Arthur y Snell Scot. “Administración de recursos humanos” Editorial: México, Internacional Thomson Editores, 2001.
- 12) Universidad de Antofagasta: “El capital humano y la gestión por competencia”, <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

13) Gemma Arocena: “La selección de personal por competencias”  
<http://www.geocities.com/psicoresumenes/articulos/sdppc.htm>

14) Leonard Mertens: “La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.” Organización de Estados Ibeamericanos para la educación, ciencia y cultura.  
<http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/01introduccion.htm>

15) Carlos Mora Vanegas: “Sociedad del conocimiento y gerencia por competencia”  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/socconmv.htm>