

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Competencias Gerenciales más Valoradas por los Millennials**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Dant Denver, Fernández Figueroa, DNI: 29674629

Julio Cesar, Pino Grandez, DNI: 72532219

Estefani Pilar, Tuano Vilca, DNI: 44403192

Karla Isabel, Vilca Tipacti, DNI: 73146940

**ASESOR**

Luis Miguel Hilarión, Pérez del Solar Tola, DNI: 07866140

ORCID 0000-0001-8193-9869 <https://orcid.org/0000-0001-8193-9869>

**JURADO**

Percy Samoel, Marquina Feldman

Beatrice Elcira, Avolio Alecchi

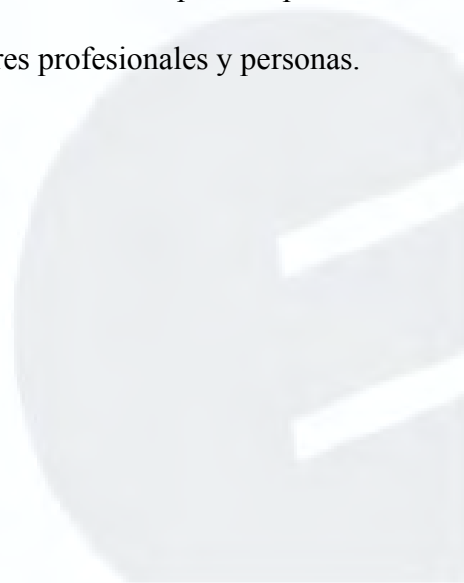
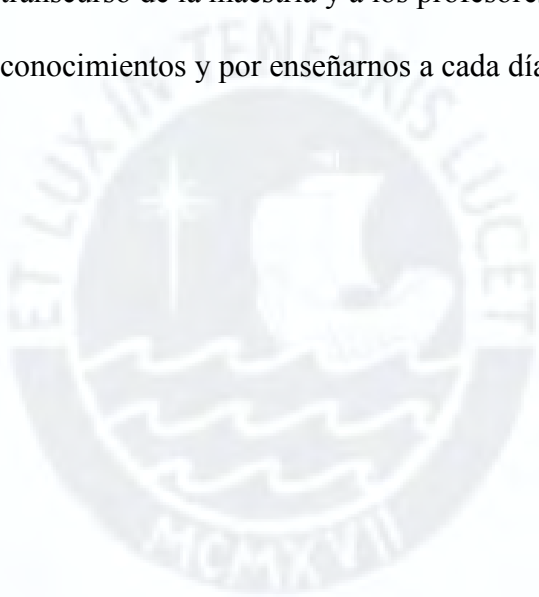
**Surco, setiembre 2021**

### **Agradecimientos**

Expresamos nuestro mayor agradecimiento y gratitud a nuestro asesor Luis Pérez del Solar por su dirección, dedicación y apoyo en la realización del presente trabajo. También al profesor Daniel Guevara por su asesoría al inicio de la investigación.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo durante este tiempo empleado en la maestría.

A nuestros compañeros que de cierta manera aportaron con sus experiencias en el transcurso de la maestría y a los profesores de CENTRUM PUCP por compartir sus conocimientos y por enseñarnos a cada día ser mejores profesionales y personas.



### **Dedicatorias**

A mi esposa, a mis hijos, a mi madre y a mi abuelita Andrea, quienes son el motivo de este importante logro en mi carrera profesional.

Dant Fernández

A Dios, a mi hija Mikela, por ser mi luz, fuerza y motivación diaria, a mis padres y hermana por su apoyo, comprensión y paciencia.

Julio Pino

A mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional, palabras de aliento y confiar siempre en mí a lo largo de la maestría.

Estefani Tuano

A mis queridas hermanas y familiares por la paciencia, comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de la maestría.

Karla Vilca

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación señala que en la actualidad existe un mix generacional en las compañías del mercado laboral de Lima, según Promperú (2015), indica que al año 2015 los millennials representaban el 35% de la población de Perú y que cada vez existen más empresas donde la mayor parte de sus colaboradores pertenecen a la generación millennial.

ManPowerGroup (2016), nos dice que para el año 2020, los millennials constituirán más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial; para estas personas el internet ha estado presente en toda su vida desde la niñez o la adolescencia y por tanto su cosmovisión de lo que sucede está fuertemente influenciada por la tecnología y la era digital (Begazo & Fernández, 2015). En este punto, resulta relevante mencionar que estos jóvenes tienen ganas de crecer en el trabajo y “si una empresa no les da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse rápido en la organización, simplemente se van a otra organización” (Arellano, 2013). El relevo generacional desde un enfoque laboral hace incluso esperar que, en el mediano plazo, esta generación sea la de mayor participación en el mercado de trabajo limeño. Siendo esta una razón por la que se tornaría relevante identificar las competencias gerenciales que esta generación valora más de sus jefes.

En el contexto de la pandemia actual, la misma que pone en evidencia las debilidades de ser una sociedad informal, y en la que al igual que en gran parte del mundo y por razones de seguridad, la mayoría de las organizaciones ha tenido que implementar abruptamente la modalidad de trabajo remoto o trabajo desde casa, es cuando se pone a prueba la capacidad de los jefes o gerentes. En tiempos y situaciones adversas es donde los líderes deben utilizar e influenciar positivamente a sus reportes, a través de las competencias con las que cuentan, y al mismo tiempo tienen la oportunidad de identificar en qué otras competencias aún tienen alguna brecha que cubrir.

En la presente investigación, se revisa cómo a través del tiempo la gestión de los líderes en las compañías ha venido evolucionando hasta llegar a los tiempos actuales, en los que el desarrollo de las competencias gerenciales podría tener un impacto positivo o negativo en el bienestar laboral e incluso personal de sus colaboradores, así como la productividad y el compromiso de estos para con sus compañías.

En el desarrollo de la investigación se plantea un enfoque cualitativo basado en entrevistas, en cantidad representativa o suficiente para el acopio de datos, que sustenten los objetivos planteados, de modo que den respuesta a la interrogante basada en la metodología HayGroup. Asimismo, se presentan diferentes metodologías o modelos de enfoque sobre el análisis de las competencias gerenciales, como la de HayGroup, Sistema de Valores de Competencia y el modelo de competencias de Quinn.

Se considera que contar con una investigación que indique cuáles son las competencias gerenciales que más valoran los millennials, será de utilidad para la comunidad laboral en general, dado que permitirá el adiestramiento, desarrollo o énfasis de las mismas en los jefes o gerentes con personal a cargo, cuya mayoría actualmente está compuesta por personas de la mencionada generación millennial.

## Abstract

This research indicates that currently there is a generational mix in companies in the Lima labor market, according to Promperú (2015), it indicates that in 2015 millennials represented 35% of the population of Peru and that there are more and more companies where most of its collaborators belong to the Millennial generation.

ManPowerGroup (2016) tells us that by 2020, Millennials will constitute more than a third of the world's workforce; For these people, the internet has been present throughout their lives since childhood or adolescence and therefore their worldview of what is happening is strongly influenced by technology and the digital age (Begazo & Fernández, 2015). At this point, it is relevant to mention that these young people want to grow at work and “if a company does not give its young employees the opportunity to grow, learn and develop quickly in the organization, they simply go to another organization” (Arellano, 2013). The generational change from a labor perspective makes it even hope that, in the medium term, this generation will be the one with the greatest participation in the Lima labor market. This being one reason why it would become relevant to identify the managerial competencies that this generation values most from their bosses.

In the context of the current pandemic, the same one that highlights the weaknesses of being an informal society, and in which, as in much of the world and for security reasons, most organizations have had to abruptly implement the mode of remote work or work from home, is when the ability of bosses or managers is put to the test. In adverse times and situations is where leaders must use and positively influence their reports, through the competencies they have, and at the same time have the opportunity to identify in which other competencies they still have a gap to fill. In this research, it is reviewed how, over time, the management of leaders in companies has evolved up to the current times, in which the development of managerial competencies could have a positive or negative impact on labor

well-being, and even the personnel of its collaborators, as well as their productivity and commitment to their companies.

In the development of the research, a qualitative approach based on interviews is proposed, in a representative or sufficient quantity for the collection of data, which support the proposed objectives and in such a way that they give an answer to the question based on the HayGroup methodology. Likewise, different methodologies or approach models are presented on the analysis of managerial competencies, such as the HayGroup, the Competency Values System and the Quinn competencies model.

It is considered that having an investigation that indicates which are the managerial competences that millennials value the most, will be useful for the labor community in general, since it will allow the training, development or emphasis of the same in the bosses or managers with personnel to position, the majority of which is currently made up of people from the aforementioned millennial generation.

## Tabla de Contenidos

<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes .....	11
1.2. Problema de Investigación .....	13
1.3. Propósito de la Investigación .....	14
1.4. Justificación de la Investigación .....	15
1.5. Preguntas de la Investigación.....	16
1.6. Conceptos.....	17
1.7. Marco Conceptual .....	19
1.8. Limitaciones.....	21
1.9. Delimitaciones.....	22
1.10. Supuestos.....	22
1.11. Resumen del Capítulo .....	23
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>24</b>
2.1. Introducción .....	24
2.2. Mapa de literatura .....	25
2.2.1. Competencias.....	26
2.2.1.1. Definición según autores .....	26
2.2.1.2. Modelos .....	27
2.2.1.3. Clases de competencias según Goleman, Boyatzis, Mckee, Besolán, Le Boterf, Lévy-Leboyer, Stroobants, Spencer y Spencer .....	31
2.2.1.4. Importancia y Contribución a la empresa de las competencias laborales.....	33
2.2.1.5. Instrumentos de medición.....	35
2.2.2. Rol del gerente.....	53
2.2.2.1. Modelos de Gestión .....	55
2.2.2.2. Desafíos del Gerente Actual .....	58
2.2.3. Perfil Laboral.....	62
2.2.3.1. Perfil profesional .....	62

2.2.3.2. Perfil Personal .....	63
2.2.3.3. Perfil por competencias: .....	66
2.3 Resumen del Capítulo .....	70
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>72</b>
3.1 Introducción .....	72
3.2 Diseño de la Investigación .....	73
3.3. Población de estudio .....	74
3.4 Instrumentos de Investigación (Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos) .....	75
3.5 Proceso de análisis de la información. ....	76
3.6. Resumen del capítulo .....	77
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>79</b>
4.1. Introducción .....	79
4.2. Perfil del Entrevistado .....	79
4.3. Presentación de Resultados .....	81
4.3.1 Resultado de las entrevistas sobre competencias más valoradas por los millennials .....	81
4.4. Discusión y Análisis de Resultados .....	87
4.5. Resumen del Capítulo .....	92
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>93</b>
5.1 Conclusiones .....	93
5.2 Recomendaciones.....	94
<b>Referencias.....</b>	<b>96</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>113</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Perfil de los entrevistados .....	80
Tabla 2. <i>Consolidado Confianza</i> .....	83
Tabla 3. <i>Consolidado Orientación a Resultados</i> .....	84
Tabla 4. <i>Consolidado Liderazgo Transformacional</i> .....	85
Tabla 5. <i>Consolidado Comunicación Efectiva</i> .....	86
Tabla 6. <i>Consolidado Trabajo en Equipo</i> .....	87
Tabla 7. <i>Respuestas a las preguntas de investigación</i> .....	92



## **Capítulo I: Introducción**

En el presente capítulo se describirán los antecedentes del problema de investigación, los mismos que han sido obtenidos de la revisión de libros, tesis y trabajos realizados anteriormente relacionados al objeto de estudio, se detallará el problema de investigación, el cual está orientado a identificar cuáles son las competencias gerenciales que más valoran los millennials de sus jefes en las organizaciones donde laboran en Lima Metropolitana.

Posteriormente, se detallará el propósito y justificación de la investigación, donde se explicará la relevancia y beneficios de la misma, la cual toma base en que durante los últimos años no se han realizado estudios que identifiquen cuál es la percepción de los millennials de la ciudad de Lima respecto a las competencias que deben tener los jefes de las organizaciones en las que trabajan. Esta identificación de competencias permitirá que el área de gestión humana pueda diseñar capacitaciones y entrenamientos que permitan que dichos jefes puedan desarrollar y fortalecer determinadas competencias con el objetivo de mejorar la gestión realizada con los colaboradores a cargo, especialmente con los miembros pertenecientes a la mencionada generación, logrando efectos positivos para la empresa y el entorno en general.

Asimismo, se comentará las preguntas de la investigación, conceptos y el marco conceptual que sustentará el trabajo. Finalmente, se indicará cuáles son las limitaciones, delimitaciones y supuestos que se han considerado a lo largo del presente trabajo de investigación.

### **1.1. Antecedentes**

En la actualidad, se infiere que es necesario identificar cuáles son las competencias gerenciales que más valoran los millennials de sus jefes en las organizaciones y empresas de Lima Metropolitana, considerando que dichas competencias podrían ser abordadas y desarrolladas de forma oportuna por los jefes encargados de liderar equipos conformados por millennials, obteniendo o reforzando instrumentos que brinden mayor oportunidad de obtener

éxito en la gestión de equipos compuestos por integrantes de dicha generación, vale decir, aquello que les de entendimiento o comprensión respecto a sus necesidades, a sus características de autosuficiencia y competitividad, las cuales hacen que con considerable frecuencia estén en busca de nuevos desafíos que los mantengan activos y motivados.

En el presente, las organizaciones están integradas por personal perteneciente a diferentes generaciones, tales como la generación baby boomer, generación X, generación Y o millennials y la generación Z o centennials. Según Mayorga (2018), esta heterogeneidad en cuanto a generaciones que laboran dentro de una misma empresa o equipo de trabajo es tal vez única en la historia contemporánea, por lo que representa un real reto gestionar a estas personas y hacer que esta diversidad generacional converja convirtiéndose en oportunidades de aprendizaje y colaboración que se traduzca en el éxito de las compañías.

Las habilidades que poseen los millennials, partiendo del ser nativos digitales y contar con una visión global, hacen que ellos requieran espacios creativos y colaborativos para desarrollarse, asimismo, tienen la capacidad de procesar la información más rápido, por lo que la comunicación que necesitan también debe ser diferente, es decir, debe tener contenidos más ágiles, breves y directos. Además, demandan una constante retroalimentación, así como un fuerte liderazgo y constante aliento por parte de sus líderes (Arellano, 2013). De acuerdo con lo mencionado, generar condiciones que permitan ofrecerles ambientes flexibles, innovadores y competitivos sería apropiado, entendiendo que esto podría permitir retener el talento de estos jóvenes colaboradores y al mismo tiempo motivarlos e impulsarlos a lograr un mejor desempeño. Sin embargo, la oferta de estas condiciones podría no llegar a ser suficiente si estos no identifican en sus líderes un modelo de inspiración o un ejemplo a seguir.

Al revisar las características de las últimas generaciones de personas en el mundo, se puede observar que las diferencias más radicales en cuanto a comportamiento se presentan en

la generación millennial, tal como afirmó Solo consultores (2015), al indicar que los millennials son considerados como una generación que ha revolucionado los comportamientos y hábitos tradicionales de la sociedad. Algunas de las principales características que los diferencia de los miembros de otras generaciones son el perfil muy creativo con el que cuentan, la mentalidad muy abierta, las habilidades multitareas, la mayor valoración del tiempo antes que el dinero, la preocupación por el medio ambiente, el consumo responsable y la sostenibilidad junto a la marcada preferencia por el trabajo colaborativo (Carvallo, 2014).

En tal sentido, las competencias que deben desarrollar los jefes que gestionan equipos con integrantes de esta generación se tornan relevantes. “Los Millennials guiados por gerentes dispuestos a cumplir estas expectativas, tienen el potencial de ser la generación más productiva de la historia” (Martin, 2005). Sin embargo, para lograr guiar de forma adecuada a los millennials, los jefes deben contar no sólo con herramientas de gestión, sino que estos deben contar con competencias que les permitan identificar y entender estas diferencias, de modo que sean capaces de crear ambientes agradables, productivos, innovadores y de alta lealtad organizacional (Maioli, 2017).

## **1.2. Problema de Investigación**

En los últimos años, los investigadores han realizado múltiples estudios sobre el liderazgo, los atributos gerenciales, la motivación, los estilos y factores del liderazgo, desde diversos enfoques, sin embargo, actualmente no se han encontrado investigaciones que hayan definido cuales son las competencias gerenciales más valoradas por la población millennial, específicamente en la ciudad de Lima, siendo esta la ciudad con mayor población del Perú.

Es posible deducir que la generación millennial será la mayoritaria en el ámbito laboral en los próximos años, tal como lo afirmó Promperú (2015), al indicar que al año 2015, los millennials representaban el 35% de la población de Perú y que cada vez existen

más empresas donde la mayor parte de sus colaboradores pertenecen a esta generación. Por otro lado, según el estudio, sobre “Las carreras de los Millennials” realizado por ManPowerGroup (2016), para el año 2020, los Millennials constituirían más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial, es decir, es una población que está en aumento.

Los millennials son personas que cambian de trabajo como si fueran prendas de vestir, si consideran que estos no cumplen con sus expectativas, lo cual hace que se les considere personas desleales y sin objetivos claros (Meri & Ríos, 2018). Esto se convierte en un factor desfavorable para las compañías que invierten en procesos de selección continuamente y que al tener una rotación elevada de personal no consiguen la eficiencia esperada ni oportuna para su propósito de mejora.

Bajo estos alcances, este estudio pretende identificar las competencias gerenciales más valoradas por los millennials, las mismas que logran potenciar su desempeño, así como contribuyen a generar identificación y compromiso con sus jefes y lugares de trabajo, para esto planteamos la siguiente pregunta: ¿Qué competencias gerenciales valoran más los millennials de sus jefes?

### **1.3. Propósito de la Investigación**

Los objetivos propuestos en la presente investigación se encuentran enmarcados dentro de un objetivo principal y cuatro objetivos secundarios, los cuales se proceden a describir y plantear a continuación:

El objetivo principal es identificar cuáles son las competencias gerenciales que valoran más los millennials de sus jefes.

Realizada la identificación, propuesta y en función a este objetivo principal, los objetivos secundarios planteados en el estudio son los siguientes:

- Identificar qué competencias gerenciales vinculadas al factor *pensamiento* son las más valoradas por los millennials.

- Indagar cuáles de las competencias gerenciales vinculadas al factor de *resultados* son las más valoradas por los millennials.
- Conocer qué competencias gerenciales vinculadas al factor de *personas* son las más valoradas por los millennials.
- Investigar cuáles de las competencias gerenciales vinculadas al factor de *sí mismo* son las más valoradas por los millennials.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La relevancia de conocer las competencias gerenciales más valoradas por los millennials se da porque actualmente hay muchas organizaciones en Lima, en las cuales la población laboral es mayoritariamente representada por colaboradores pertenecientes a la mencionada generación, esto representa un gran cambio e incluso un desafío para dichas empresas y sus jefes, dado que muchos de ellos y demás personas con colaboradores a cargo, desconocen o no cuentan con la experiencia suficiente para gestionar adecuadamente a este grupo en particular, es decir no tienen desarrolladas el total de las competencias gerenciales necesarias que les permitan liderar con eficiencia a los miembros de sus equipos.

Asimismo, es importante tener en cuenta el impacto que tienen los jefes en la vida personal y laboral de sus colaboradores. Esto está muy asociado al nivel de confianza que exista dentro del equipo y a como gestiona el jefe el clima laboral de su área, factor que es casi de su entera responsabilidad. Bajo esa premisa, existe una correlación directa entre la salida o renuncia de colaboradores y una mala gestión del clima laboral por parte de los líderes, esto lo corrobora la investigación de Gallup realizada en 195 países y a 27 millones de empleados donde “determinó que 1 de cada 2 empleados en algún momento de sus carreras renunciaron a sus trabajos por sus jefes” (Berzon, 2019). Como se mencionó anteriormente, el resultado de estas renunciaciones termina incrementando las tasas de rotación de personal, las mismas que tienen un impacto negativo directo al negocio, no sólo por el costo

económico que esto pueda significar, sino por los recursos y tiempo que se deben emplear para buscar, seleccionar, contratar, capacitar y retener a un nuevo colaborador.

Sumado a lo anterior, se encuentra el hecho de que aún en algunas empresas, los jefes consideran que todo lo vinculado a gestión humana le corresponde o es función exclusiva del departamento de recursos humanos, motivo por el cual no tienen mayor interés de desarrollar estas competencias. Las diferentes generaciones a las que pertenecen los colaboradores perciben que el estilo de los jefes para gestionar equipos de trabajo no responde a sus expectativas ni a las de su organización, es por ello que resulta necesario conocer cuáles son las expectativas de los colaboradores, basándonos específicamente para este estudio, en la perspectiva de los millennials.

En este estudio, al identificar cuáles son las competencias gerenciales más valoradas por los millennials respecto de sus jefes, se busca contribuir a que las organizaciones desarrollen y fomenten dichas competencias en todos los colaboradores que tengan personas bajo su cargo, dándoles así las herramientas clave para lograr crear un buen clima laboral y al mismo tiempo generar mayor motivación en sus equipos, logrando una mayor permanencia de los integrantes del equipo en la organización y una contribución activa para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

### **1.5. Preguntas de la Investigación**

Conforme al propósito de la investigación y a los objetivos de esta, el presente trabajo tiene como pregunta principal la siguiente:

¿Cuáles son las competencias gerenciales que más valoran los millennials de sus jefes?

Como preguntas secundarias se plantearon las siguientes:

- ¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor *pensamiento* más valoradas por los millennials?

- ¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor de *resultados* más valoradas por los millennials?
- ¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor de *personas* más valoradas por los millennials?
- ¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor de *sí mismo* más valoradas por los millennials?

## 1.6. Conceptos

- **Millennials (Generación Y):** “Son millennials aquellos nacidos entre 1980 - 1995” (BridgeWorks). Para estas personas, Internet ha estado presente en toda su vida, desde la niñez o la adolescencia, y por tanto su cosmovisión de lo que sucede está fuertemente influenciada por la tecnología y la era digital (Begazo & Fernández, 2015). Asimismo, Arellano (2014) complementa con indicar que son jóvenes urbanos con mucha tendencia a la diversión y que consideran que el trabajo y el crecimiento son temas centrales en su vida.
- **Generación X:** Es la generación nacida entre 1960 y 1980, crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del consumismo (Solo consultores, 2015).
- **Baby Boomer:** Generación de personas que nacieron entre 1944 y 1960, son muy optimistas y la mayoría de las personas de esta generación te reciben en el trabajo con una sonrisa; son muy comprometidos y adictos al trabajo (Solo consultores 2015).
- **Competencia:** “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguren un buen logro” (Sagi-Vela, 2004).

- **Gestión de uno mismo:** (Autodesarrollo) “Consiste en promover por nuestra propia cuenta el crecimiento intelectual y el desarrollo de habilidades para aplicarlas en distintas facetas de la vida” (López 2016).
- **Habilidades Sociales:** “Conjunto de hábitos – en nuestros pensamientos, pero también en nuestras emociones – que nos permiten comunicarnos con los demás de forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos” (Roca, 2014).
- **Tecnología:** “Técnicas y procesos utilizados para adquirir, procesar, transportar, guardar y difundir cualquier tipo de información a través de medios o dispositivos basados en la electrónica, informática, telecomunicaciones y similares” (Franco, 2012).
- **Globalización:** “Proceso en el que cada vez las personas están más conectadas por diferentes medios, es decir, es un proceso de transnacionalización empresarial y de internalización de las economías impulsada por las nuevas tecnologías de información” (Herrera, 2005).
- **Redes Sociales:** “Son Webs que permiten a los usuarios entrelazarse para poder comunicarse entre sí, con los amigos que se encuentren dentro de la misma red, en la cual pueden intercambiar fotos, videos, mensajes instantáneos y comentarios en fotos” (Borja, 2011).
- **Entorno Digital:** “Las plataformas digitales o plataformas virtuales, son espacios en Internet que permiten la ejecución de diversas aplicaciones o programas en un mismo lugar para satisfacer distintas necesidades. Cada una cuenta con funciones diferentes que ayudan a los usuarios a resolver distintos tipos de problemas de manera automatizada, usando menos recursos” (Giraldo, 2019).

- **Valorar:** Es por ello que valorar es emitir una opinión que respondería preguntas acerca de generar valor para qué, para quién y en qué circunstancias, posiciones que contienen grados de subjetividad al momento de realizar la operación (Moscoso & Botero, 2013).
- **Jefe:** También llamado Gerente, es el responsable de administrar los recursos de su área o empresa, así como también de dirigir y delegar tareas a su equipo con la finalidad de potenciar las habilidades de cada uno para el logro de los resultados de la empresa a su vez el jefe responde tanto por su trabajo como el de su equipo (Alles, 2008).

### 1.7. Marco Conceptual

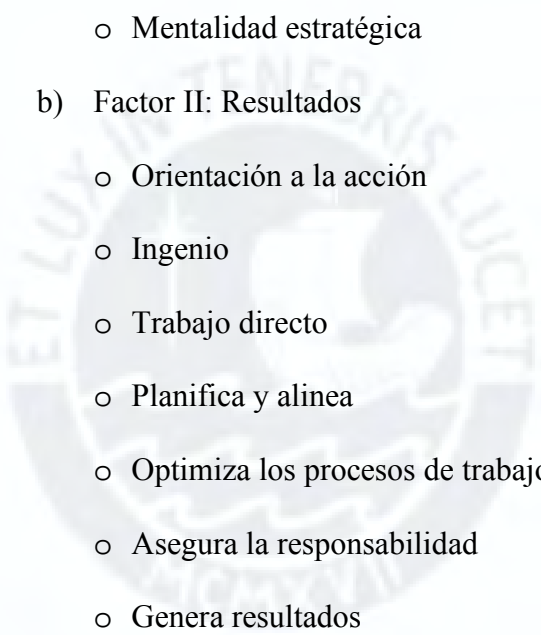
La presente investigación muestra la existencia de diversas metodologías que identifican y miden competencias laborales para asegurar una mejor gestión organizacional, dentro de estas se ha seleccionado la de HayGroup, que plantea una lista de competencias laborales que se adapta mejor a la investigación y que se describirán en el transcurso de la misma.

HayGroup contempla 38 competencias que consideran nuevos elementos para el éxito en el mercado laboral contemporáneo. Dentro de las ventajas de trabajar con esta metodología se encuentra que permite identificar dichas competencias en torno a cuatro factores: *Pensamiento*, *Resultados*, *Personas* y *Sí mismo*.

A continuación, se lista la relación de competencias definidas por HayGroup, las cuales como se mencionó anteriormente, están agrupadas en cuatro factores: “*Pensamiento*”, “*Resultados*”, “*Personas*” y “*Si mismo*”.

- a) Factor I: Pensamiento
  - Visión empresarial
  - Orientación al cliente

- Perspicacia financiera
  - Experto en tecnología
  - Manejo de la complejidad
  - Calidad de decisión
  - Equilibra a las partes interesadas
  - Perspectiva global
  - Cultivar innovación
  - Mentalidad estratégica
- b) Factor II: Resultados
- Orientación a la acción
  - Ingenio
  - Trabajo directo
  - Planifica y alinea
  - Optimiza los procesos de trabajo
  - Asegura la responsabilidad
  - Genera resultados
- c) Factor III: Personas
- Colaboración
  - Manejo de conflictos
  - Comprensión interpersonal
  - Construir relaciones
  - Atraer a los mejores talentos
  - Desarrollo de talento
  - Valorar las diferencias (diversidad)
  - Formar equipos eficaces



- Comunicación efectiva
  - Impulsa el compromiso
  - Comprensión organizacional
  - Persuadir
  - Impulsa la visión y el propósito
- d) Factor IV: Si mismo
- Manejo de la ambigüedad
  - Valor
  - Aprendizaje ágil
  - Ser resiliente
  - Demuestra conciencia de sí mismo
  - Autodesarrollo
  - Adaptabilidad situacional
  - Infundir confianza

### **1.8. Limitaciones**

En el presente trabajo de investigación se han podido identificar las siguientes limitaciones:

- Debido a que la investigación involucra competencias específicas de jefes, esta información podría ser limitada por políticas de confidencialidad de la empresa, como por algún tema personal propio de los entrevistados que los podría llevar a abstenerse de responder.
- Las respuestas de los entrevistados podrían verse influenciadas por el tipo de estructura organizacional de la compañía en la que laboran, afectando los resultados del estudio.

- No hemos encontrado estudios que se enfoquen directamente en el tema de la presente investigación en Perú, por lo que no se cuenta con datos al respecto.

### **1.9. Delimitaciones**

Se han considerado las siguientes delimitaciones:

- Las entrevistas son tomadas a personas que se encuentran dentro de la definida generación millennial, es decir, personas nacidas entre 1980 y 1995.
- Las entrevistas son realizadas a millennials que se encuentran laborando, con no menos de dos años de permanencia en la misma compañía, y con no menos de 1 año bajo la supervisión del mismo jefe independiente de la edad que tenga.
- La investigación se desarrolla en empresas del sector servicios ubicadas dentro de Lima Metropolitana.
- El estudio se realizó con data del presente año 2021.

### **1.10. Supuestos**

En el presente trabajo, se está considerando el siguiente supuesto; los colaboradores de la generación millennial valoran distintas competencias de sus jefes respecto a sus pares de generaciones anteriores, esto debido a sus características propias como ser autosuficientes y competitivos, lo cual hace que siempre estén buscando nuevos desafíos que les permitan mantenerse motivados. A diferencia de otras generaciones, los millennials, valoran otras competencias porque se encuentran en un escenario diferente, lo cual ha ocasionado que ellos posean habilidades distintas, tales como ser altamente digitales y poseer una visión global, motivo por el cual necesitan trabajar en espacios creativos y colaborativos.

Asimismo, al poseer la habilidad de procesar la información de manera más rápida requieren que la comunicación sea diferente con contenido más ágil, breve y directo. Los millennials valoran mucho el buen clima y la flexibilidad laboral, dado que siempre están buscando conciliar su trabajo y su vida familiar.

### **1.11. Resumen del Capítulo**

En este capítulo, se busca identificar las competencias que los millennials más valoran de los gerentes, jefes o inmediatos superiores en sus organizaciones, mediante la exploración cualitativa de las competencias gerenciales, según el modelo de HayGroup, las mismas que se dividen en los pilares de *Pensamiento, Resultados, Personas y Sí mismo*. Adicionalmente, se han revisado otras metodologías de apoyo como el modelo de Sistema de Valores de Competencia y el modelo de competencias de Quinn.

La identificación de estas competencias posiblemente sea de gran aporte para las organizaciones, dado que permitiría crear programas que les posibilite a sus jefes desarrollar y perfeccionar dichas competencias, siendo capaces de crear ambientes agradables, productivos, innovadores y de alta lealtad organizacional, considerando que cada vez existen más empresas en las que la mayor parte de sus colaboradores pertenecen a dicha generación. Sin embargo, aún no existen estudios que identifiquen qué competencias deberían ser desarrolladas por los jefes de los millennials. Es factible decir que no se han encontrado estudios enfocados directamente en el tema de la presente investigación en Perú, por lo que no se cuenta con data al respecto.

El estudio es realizado en Lima Metropolitana, específicamente en miembros de la generación millennial, que son personas nacidas entre 1980 y 1995, con no menos de dos años de permanencia laborando en la misma organización, y con no menos de un año bajo la supervisión del mismo jefe. Finalmente, indicar que el estudio se está realizando con data del presente año.

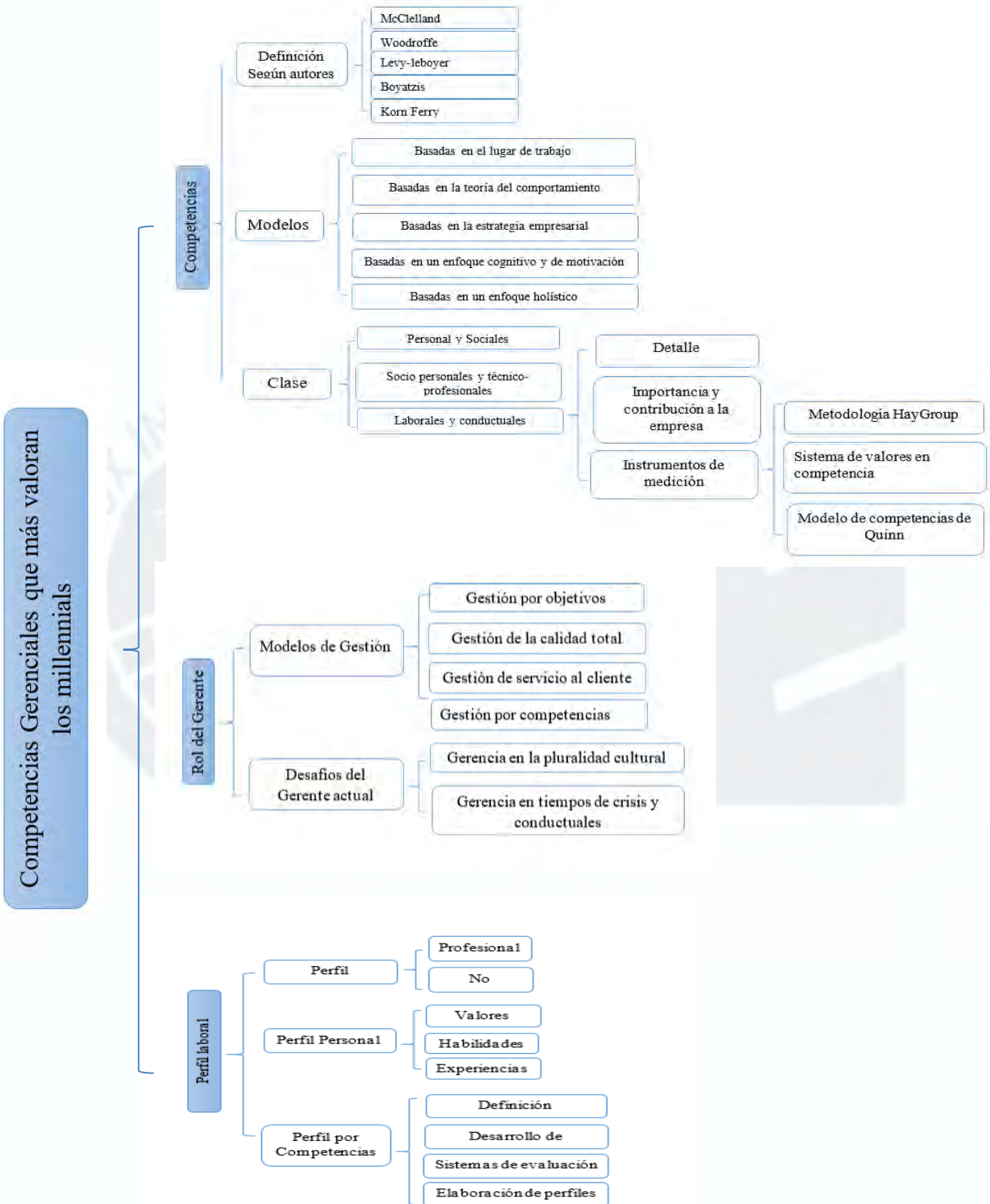
## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1. Introducción

Para el desarrollo de la investigación es necesario ahondar en los registros, escritos y publicaciones en general, que contengan información sólida y suficiente para formar las bases o pilares teóricos en los que se sustenta la respuesta a la pregunta planteada por la investigación. La evolución y desarrollo de las competencias en la historia del ser humano y de la sociedad, que este ha forjado a través de la historia, en los diferentes periodos de tiempo y lugares geográficos del planeta, tienen como motivación, posiblemente primaria, la dirección o guía de las tribus, comunidades o civilizaciones hacia la búsqueda de una mejor calidad de vida para el ser humano. Si bien es cierto, inicialmente se tenía como prioridad la búsqueda del bienestar individual o exclusivo para algunos pocos, con el pasar del tiempo, se ha ido optando por cada vez fomentar la búsqueda del bien común.

En ese sentido, el desarrollo de este capítulo nos lleva a conocer en primera instancia a que nos referimos al hablar de competencias, seguido de cuáles han sido los principales tipos de gestión organizacional, lo que nos lleva a explicar el modelo de gestión por competencias, que finalmente enmarca a los distintos perfiles laborales que existen en una organización en base a sus competencias. Toda esta información es de desarrollo obligatorio para el marco teórico, que responderá a la pregunta motivo de la presente investigación.

## 2.2. Mapa de literatura



## 2.2.1. Competencias

### 2.2.1.1. Definición según autores

McClelland (1973) fue el primero en brindar un concepto a la palabra competencia, y la definió como “una característica para distinguir a trabajadores de rendimiento medio frente a los de rendimiento elevado” (citado por Belzunce, Danvila & Martínez- López, 2013), con posterioridad surgieron diversas definiciones respecto a competencias, a continuación, se citan algunas de estas y a la vez se menciona que estas podrían agruparse según su categoría:

En primera instancia, Woodroffe (1993) nos brinda una definición de competencias basada en conductas como una “dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente”, mientras que Ansorena Cao (1996) ve el término competencia como una habilidad de la conducta de la persona definiéndose específicamente como una “característica de su comportamiento” y a su vez la clasifica en forma lógica y fiable (Citado por Sánchez, 2014).

Levy-leboyer (2000) brinda una definición basada en conocimientos, habilidades y otras características subyacentes, en la que específicamente dice que “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (citado por Tobón, 2006).

Mientras que para Boyatzis (1982) es “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo” (citado por Palomo, 2008).

Por otro lado, Korn Ferry (2017) indica que las organizaciones necesitan líderes globales con el conocimiento, la experiencia y las competencias adecuadas para superar la escasez de talento. Al identificar las competencias básicas, las

organizaciones pueden navegar mejor por sus puntos débiles actuales y sus necesidades futuras, así como por entornos comerciales volátiles, para construir una fuerza laboral más dinámica, ágil y productiva. Las competencias se definen como un conjunto de comportamientos relacionados.

### **2.2.1.2. Modelos**

#### **Modelo de Competencias Basadas en el Lugar de Trabajo**

- Para explicar este modelo, es vital que se haga la distinción en primer lugar entre los conceptos de competencia y de calificación, ya que, por esta última, se puede entender al conjunto de conocimientos y habilidades que las personas van adquiriendo durante los procesos de socialización, educación y formación. Por ende, se considera como un activo con el que las personas cuentan y que utilizan para ejercer las funciones encomendadas en sus puestos de trabajo (Mertens, 1996)
- Las competencias forman parte de la descripción del puesto, y una empresa al preparar su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente sobre las tareas, obligaciones y responsabilidades que se necesitan para desempeñarse en el puesto, en cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se debe preguntar adicionalmente, “¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?” (Gumucio, 2010)

#### **Modelos de Competencias basadas en la Teoría del Comportamiento**

- Como sustento a este modelo, Escobar (2005) toma lo propuesto por el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados

cualitativos). Bajo este enfoque, McClelland plantea los posibles vínculos entre esas necesidades y el éxito profesional, afirmando que, si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, se podría seleccionar personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro y, por consiguiente formar a las personas en estas actitudes.

- Por su parte Grau & Agut (2001), toman como referencia la definición dada por Spencer y Spencer (1993) para la competencia, proponiendo que es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto. Asimismo, las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”. La competencia incluye los siguientes elementos: Motivos (las cosas que una persona piensa), rasgos (características físicas y respuestas a situaciones), auto concepto (engloba actitudes, valores y autoimagen de una persona), conocimientos (información que una persona posee sobre áreas de contenido específico y habilidades (capacidad de desempeñar una tarea física o mental).

### **Modelo de Competencias Basado en un Enfoque Cognitivo y de Motivación**

- Mazariegos (2015) sostiene que es importante crear empleos que sean retadores y gratificantes para los colaboradores, así como les puedan ofrecer la esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzar los objetivos establecidos. En el modelo de las expectativas, se dice que las personas se sienten motivadas si piensan que por el trabajo realizado se les puede proporcionar cosas que desean. Se puede mencionar algunas de ellas, la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una

actividad desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas.

Una premisa básica de las expectativas es que el individuo es una persona racional. El objetivo de este modelo es sostener que si la persona tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea de su trabajo, al momento de tomar una decisión sobre cualquier asunto o tema actuará basado en sus necesidades e ideas.

- Salas, Díaz & Pérez (2012) sostienen que las competencias se van adquiriendo a lo largo de toda la vida laboral activa y no pueden entenderse al margen del contexto particular donde se ponen en juego, o sea, no pueden separarse de las condiciones específicas del escenario laboral donde se evidencian. Las competencias van más allá de la mera especialización técnica, para incluir dimensiones relacionales y sociopolíticas. El comportamiento técnico y metodológico ha de completarse con el comportamiento personal, político y social.

Por otra parte, se sabe que el conocimiento científico es perecedero; por lo tanto, toda competencia y calificación son también perecederas en el tiempo y el espacio. Las competencias también son denominadas "unidades de competencias", y revisten un significado claro y concreto en el proceso de trabajo, y, por tanto, tienen valor en el ejercicio de sus actividades laborales e incluye también cualquier requerimiento relacionado con la salud, seguridad, calidad y relaciones de trabajo, entre otros. La agrupación de diferentes unidades de competencias configura las calificaciones ocupacionales. Las competencias o unidades de competencias se estructuran en "elementos de competencia".

### **Modelo de Competencias basado en un Enfoque Holístico**

- Según Gil (2007) el desempeño refleja la forma en la que un colaborador realiza sus funciones y tareas asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, es decir, las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados.
- Capuano (2004) también argumenta que la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

### 2.2.1.3. Clases de competencias según Goleman, Boyatzis, Mckee, Besolán, Le Boterf, Lévy-Leboyer, Stroobants, Spencer y Spencer

#### ○ **Competencias Personales y Sociales**

##### **Competencias personales:**

- Conciencia de sí mismo: Conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo.
- Autogestión: Autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa y optimismo.

##### **Competencias sociales:**

- Conciencia Social: Empatía, conciencia de la organización y servicio.
- Gestión de las relaciones: Liderazgo inspirado, influencia, desarrollo de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración.

#### ○ **Competencias socio personales y técnico profesionales**

##### **Competencias socios personales:**

Motivación, autoconfianza, autocontrol, paciencia, autocrítica, autonomía, control del estrés, asertividad, responsabilidad, capacidad de toma de decisiones, empatía, capacidad de prevención y solución de conflictos, espíritu de equipo y altruismo.

##### **Competencias técnico profesionales:**

Dominio de los conocimientos básicos y especializados, dominio de las tareas y destrezas requeridas en la profesión, dominio de las técnicas necesarias en la profesión, capacidad de organización, capacidad de coordinación, capacidad de gestión del entorno, capacidad de trabajo en red, capacidad de adaptación e innovación.

○ **Competencias laborales y conductuales:**

**Competencias laborales:**

- **Competencias de desempeño y operativas:**

Orientación al resultado

Atención al orden, calidad y perfección.

Espíritu de iniciativa.

Búsqueda de la información.

- **Competencias de ayuda y servicio**

Sensibilidad interpersonal.

Orientación al cliente.

- **Competencias de influencia**

Persuasión e influencia.

Conciencia organizativa.

Construcción de relaciones.

- **Competencias directivas**

Desarrollo de los otros.

Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.

Trabajo en grupo y cooperación.

Liderazgo de grupos.

- **Competencias cognitivas**

Pensamiento analítico.

Pensamiento conceptual.

Capacidades técnicas, profesionales y directivas.

- **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Flexibilidad.

Hábitos de organización.

**Competencias conductuales:**

- **Intelectuales:**

Perspectiva estratégica.

Análisis y sentido común.

Planificación y organización.

- **Interpersonales:**

Dirigir colaboradores.

Persuasión.

Decisión.

Sensibilidad interpersonal.

Comunicación oral.

- **Adaptabilidad:**

Adaptación al medio.

- **Orientación a resultados:**

Energía e iniciativa.

Deseos de éxito.

Sensatez para los negocios.

#### **2.2.1.4. Importancia y Contribución a la empresa de las competencias laborales**

Hernández & Ojeda (2012) plantean que el análisis de las competencias cobra relevancia porque al estar asociadas con las capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee el individuo para efectuar un trabajo de manera

eficiente, se aplica una herramienta como indicador indispensable en el desarrollo del individuo dentro de la organización. Esta herramienta que indica las competencias requeridas por el puesto y las propias de los individuos es útil a las empresas que aspiren a conocer de antemano la competitividad de sus candidatos, independientemente del puesto o área donde se desempeñe. De esta suerte, al término “competencias” se le ha agregado el adjetivo calificativo y contextual de “laborales” en el ámbito organizacional, al grado de usarse en ocasiones como un término compuesto: competencias-laborales.

A las competencias laborales se les considera un elemento indispensable y de gran valor en el proceso de certificación y competitividad empresarial. Hoy en día, evaluar “las competencias laborales” es un instrumento indispensable para promover tanto el nivel de productividad y el desarrollo del personal empresarial, como para evaluar el nivel de competitividad de sus empleados para tales fines.

Por su parte, Mora, Reyes & Rodríguez (2013), sostienen que el enfoque de las competencias laborales garantiza que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización, porque las competencias laborales son el eje central del sistema de calidad, la dirección podrá establecer su liderazgo por medio de la mejora en el desempeño laboral de su personal para que a su vez mejoren los procesos de los que son responsables. Las políticas de calidad se declaran, con base en el desempeño personal, como evidencia de la disposición que el liderazgo de la dirección posee, ahora tendiente a una flexibilización obligada por los cambios en la tecnología, globalización económica, reestructuración productiva y constantes transformaciones que han sufrido las organizaciones. Las competencias laborales han pasado a ser el centro de atención en las empresas; ya que son herramientas que brindan la posibilidad

de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación y remuneración.

Asimismo, Tejada & Navío (2005) indican que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de empleabilidad para los trabajadores. De todas formas, hay que resaltar que dichas empresas cuentan con unas determinadas características previas para implantar exitosamente la “organización basada en competencias”, es decir, cuentan con liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección, voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores, existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio, creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio y conocimiento para el desarrollo del programa de cambio. Dichas empresas, al entrar en la dinámica de la competencia, entran igualmente en la dinámica de la organización que aprende, cuyas características distintivas son: versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo, mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas, trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores, gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo y búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición.

#### **2.2.1.5. Instrumentos de medición**

- **Instrumento 1: Metodología HayGroup**

Esta metodología fue creada por Edward Hay, desarrollada en la década de 1950 e implementada en diversas compañías a nivel global a partir del año 1980. La metodología consiste en realizar el cálculo del valor de una determinada posición dentro de la empresa que nos permita conocer cuál es el perfil de competencias de cada puesto.

Detectar dichos perfiles de competencia en los trabajadores permite proveer las competencias necesarias para cada puesto, mejorar su productividad, calidad y desarrollar el potencial de los profesionales por medio de planes de carrera.

Esta metodología se desarrolla a través de clarificar estructuras organizacionales, calcular el peso de los puestos, obtener mayor objetividad al evaluar y analizar la competitividad externa, en resumen, conocer el valor del trabajo que nos permita tener y retener a los mejores talentos de la organización.

A continuación, se lista la relación de las competencias consideradas en la última versión actualizada de la metodología, las cuales están agrupadas en cuatro factores: Pensamiento, resultados, personas y sí mismo, cada uno de ellos contempla las competencias respectivamente relacionadas y descritas en la guía Korn Ferry Leadership Architect (2015).

**a) Factor I: Pensamiento**

1. Visión empresarial:

Aplicar el conocimiento de los negocios y el mercado para promover los objetivos y la visión de la organización.

2. Orientación al cliente:

Construir relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones centradas en el cliente.

3. Perspicacia financiera:

Interpretar y entender los indicadores financieros que permiten tomar mejores decisiones para la empresa, permitiendo generar, preservar, guardar, gastar y administrar el movimiento del dinero.

4. Experto en tecnología:

Anticipar y adoptar innovaciones en la creación de empresas digitales y aplicaciones tecnológicas.

5. Manejo de la complejidad:

Simplificar la información compleja encontrando la mejor solución a problemas difíciles y de gran importancia.

6. Calidad de decisión:

Tomar decisiones acertadas y oportunas que permitan agregar valor a la organización.

7. Equilibra a las partes interesadas:

Anticipar y equilibrar las necesidades de múltiples partes interesadas.

8. Perspectiva global:

Tener una visión amplia al abordar los problemas que se puedan presentar, usar un lente global que permita tener una perspectiva más allá de la geográfica.

9. Cultivar innovación:

Creación de nuevas y mejores formas para que la organización sea exitosa, incluso si se tiene que cambiar el modelo de negocio de la empresa (la propuesta de valor, mercados, fuentes de ingresos).

10. Mentalidad estratégica:

Actuar con propósitos claros creando posibilidades futuras.

**b) Factor II: Resultados**

11. Orientación a la acción:

Hacer que las cosas sucedan asumiendo nuevas oportunidades y desafíos difíciles con un alto sentido de urgencia, mucha energía y entusiasmo.

12. Ingenio:

Asegurar y desplegar los recursos de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos establecidos.

13. Trabajo directo:

Brindar dirección, delegar y remover obstáculos para que se pueda realizar un buen trabajo. Es importante ver cómo se maneja la pérdida de control del trabajo y el manejo de los riesgos asociados.

14. Planifica y alinea:

Planificar y priorizar el trabajo para cumplir con los compromisos, los mismos que deben estar alineados con las metas de la organización.

15. Optimiza los procesos de trabajo:

Conocer los procesos más efectivos y eficientes para hacer las cosas, con un enfoque en la mejora continua.

16. Asegurar la responsabilidad:

Asume responsabilidad personal por sus decisiones, acciones y fallas.

Asimismo, cumple con los compromisos establecidos de manera oportuna.

17. Generar Resultados:

Conseguir resultados de forma constante, incluso en circunstancias difíciles.

**c) Factor III: Personas**

18. Colaboración:

Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otros para alcanzar objetivos compartidos.

19. Manejo de conflictos:

Manejar situaciones complejas encontrando las mejores alternativas de solución.

20. Comprensión interpersonal:

Es la relación que puede establecer una persona de forma abierta y confiable con los diversos grupos de personas siendo clave neutralizar las reacciones personales y enfocarse en la otra persona.

**21. Construir relaciones:**

Construir de manera efectiva relaciones laborales formales e informales, dentro o fuera de la organización.

**22. Atraer a los mejores talentos:**

Atraer y seleccionar el mejor talento para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

**23. Desarrollo de talento:**

Desarrollar a las personas para alinear sus metas profesionales y organizacionales, logrando que existan personas preparadas para asumir nuevos retos.

**24. Valorar las diferencias (diversidad):**

Reconocer el valor de las diferentes perspectivas y el aporte de distintas culturas a la organización, creando un ambiente de trabajo donde las personas dan lo mejor de sí mismas.

**25. Forma equipos eficaces:**

Construir equipos con identidad sólida que apliquen sus diversas habilidades y perspectivas para lograr objetivos comunes.

**26. Comunicación efectiva:**

Considerar las necesidades de las diferentes audiencias para desarrollar una comunicación eficaz.

**27. Impulsa el compromiso:**

Crear un clima en el que las personas estén motivadas a hacer su mejor esfuerzo para que la organización consiga sus objetivos.

**28. Comprensión organizacional:**

Realizar una gestión armoniosa y confortable pese a la existencia de políticas, procesos y dinámicas organizacionales complejas relacionadas con personas.

**29. Persuadir:**

Utilizar argumentos convincentes para influir en los demás logrando su apoyo y compromiso.

**30. Impulsa la visión y el propósito:**

Promover una imagen convincente de la visión y estrategia motivando a otros a la acción.

**d) Factor IV: Sí mismo**

**31. Manejo de la ambigüedad:**

Adaptarse a situaciones ambiguas o inciertas que requieren de nuevas soluciones.

**32. Valor:**

Dar un paso al frente para abordar problemas difíciles, diciendo lo que hay que decir superando el miedo a hacer lo correcto.

**33. Aprendizaje ágil:**

Fomentar el aprendizaje a través de la experiencia que se obtiene al abordar nuevos problemas, utilizando éxitos o fracasos como parte del proceso de aprendizaje.

**34. Ser resiliente:**

Recuperarse de contratiempos y adversidades ante situaciones difíciles.

**35. Demuestra conciencia de sí mismo:**

Usar una combinación de retroalimentación y reflexión para obtener información productiva en fortalezas y debilidades personales. La autoconciencia, es la capacidad de evaluar sus propias capacidades.

**36. Autodesarrollo:**

Buscar activamente nuevas formas de crecer y ser desafiado.

**37. Adaptabilidad situacional:**

Ser flexible adecuando el enfoque y la conducta de manera oportuna para adaptarse a los cambios de diferentes situaciones.

**38. Infundir confianza:**

Ganar la confianza de los demás a través de la honestidad, integridad y autenticidad.

○ **Instrumento 2: Sistema de valores en competencia**

a) **Habilidades de Clan: Asociado al liderazgo**

En cuanto a este punto es necesario indicar que al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que desarrolla una persona en un determinado rol en cualquier actividad, se define como Competencias Claves (Pacheco,2005).

Sobre el liderazgo existe gran cantidad de literatura, para este trabajo se ha tomado la siguiente descripción referente al liderazgo transformacional que “además de no perder de vista los resultados a conseguir, se ocupa de alinear el interés del subordinado con el de la organización, creando unas condiciones de trabajo atractivas para sus trabajadores” (Salcedo, 2018).

Al tratar el punto de trabajo en equipo primero debemos definir lo que es un equipo y para esto se hace mención a lo indicado por Acosta (2011), en el que sostiene que el equipo es un grupo de personas que unen esfuerzos para alcanzar un objetivo común. El trabajo en equipo lleva consigo el cumplimiento o utilización de herramientas sobre las cuales existe gran cantidad de literatura, un punto importante a tomar en cuenta es que para que un equipo pueda funcionar adecuadamente y conseguir los objetivos deseados la información debe ser oportuna y en los lugares adecuados (Acosta,2011). Finalmente, respecto al manejo de conflictos es trascendente que se posean habilidades sociales que toman en cuenta factores como la asertividad, la autoestima y la inteligencia emocional, además de considerar también los factores cognitivos y su importante influencia en las relaciones interpersonales fundamentales dentro del clan (ICB, 2016).

#### 1. Comunicar con apoyo

La competencia de comunicar apoyando en las organizaciones hace referencia a la necesidad de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que sean un respaldo para las organizaciones en el logro de sus objetivos, entregando recursos de coordinación, brindando apoyo en todas las etapas de cambio y reforzando la integración de cada integrante del equipo (Rebeil & Ruiz, 1998).

En la comunicación efectiva con los millennials es notable que la visibilidad de la información respecto a los proyectos u objetivos causan impacto positivo en los integrantes de esta generación.

La comunicación efectiva con la generación millennial debe tomar en cuenta que para ellos es significativa la simplicidad, “es necesario que, si

se utilizan varios canales de comunicación, se incluyan videos, infografías, mensajes sencillos y didácticos, formatos a los que los millennials están acostumbrados” (Esan, 2018).

## 2. Formación de equipos y trabajo en equipo

Las compañías ahora deben formar equipos y consolidar el concepto de trabajo en equipo, tal como sostiene Katzenbach (2001), al indicar que “para crear un verdadero equipo hace falta determinación y constancia tanto de sus integrantes como en sus patrocinantes”, al mismo tiempo nos señala cuatro pautas para crear equipos: 1) Aplicar los principios fundamentales, 2) Comprender el desafío, 3) Sopesar las opciones, 4) Integrar las disciplinas.

La formación y el trabajo en equipo son una tarea ardua, pero el realizar esta actividad trae consigo beneficios como el crear espíritu corporativo, permite que las gerencias piensen en forma estratégica, incrementa la flexibilidad, aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo, se realiza una buena gestión del conocimiento, incrementa el rendimiento, se incrementa la motivación, se genera un mayor compromiso, se conduce a mejores ideas y decisiones, produce resultados de mayor calidad, y mayor eficacia del equipo en su conjunto, desarrolla las relaciones interpersonales (Colectivo de autores, 2011).

## 3. Facultamiento

En la actualidad, hay más muestras de facultamiento en las empresas donde lo que se logra es tener colaboradores más empoderados y motivados, sintiendo que la empresa confía en ellos, además, las personas de todos los niveles de la empresa deben aprender nuevas habilidades y

una de ellas es saber confiar en la otra persona como también aprender nuevos roles (Blanchard, 2007).

b) Habilidades de adhocracia: Asociado al liderazgo

Estas habilidades se necesitan para administrar el futuro, generar innovación y ser agentes de cambio. Entre estas habilidades tenemos:

1. Solución analítica y creativa de problemas

Es importante entender que la solución de un problema no se puede enfocar solo desde la óptica cognitiva, sino que también hay que considerar las experiencias previas, los sistemas de creencias y los factores sociales, que orientan las acciones que se ponen en marcha mientras se da la resolución de un problema (Alabau, Josep & Sanjosé, 2020).

La solución analítica y eficaz de los problemas es una habilidad que se requiere en los líderes y más aún en directivos, quienes todo el tiempo se enfrentan a problemas dentro de la organización.

Existe una relación positiva entre la solución de un problema creativo y las organizaciones exitosas, por ello todo líder debe buscar ser un solucionador de problemas eficaz, tanto analítico como creativo y promover la innovación entre su equipo de trabajo (Allred & Camerón, 2004).

2. Dirección hacia el cambio positivo

El cambio de actitudes depende de todo lo que las personas piensen sobre un determinado objeto de actitud, y existen dos respuestas cognitivas que evidencian las personas ante los objetos de actitud: la dirección y la cantidad de pensamientos, haciendo referencia el primer

concepto a que tan favorable o desfavorable resultan los pensamientos en relación con un objeto, persona o grupo (Gandarillas & Briñol, 2010).

En la actualidad, hay más muestras de facultamiento en las empresas, donde lo que finalmente se logra es tener colaboradores más empoderados y motivados, los mismos que sienten que la empresa confía en ellos, además las personas de todos los niveles de la empresa deben aprender nuevas habilidades y una de ellas es saber confiar en la otra persona como también aprender nuevos roles (Blanchard, 2007).

### 3. Promoción de la innovación

Actualmente, el mundo se mueve con gran rapidez, lo cual obliga a las empresas a sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, en el que ya no solo es necesario ser eficiente, sino que además deben ser innovadoras y tener creatividad, siendo estos factores claves para obtener ventajas competitivas y lograr el éxito de las empresas. Por ello, el líder es el encargado de gestionar la creatividad en la actividad y desarrollo de la empresa, permitiendo agregar valor a la misma logrando diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, es importante entender que la innovación está dentro de la cultura y el liderazgo de la empresa, así como en la infraestructura, recursos, regulaciones, políticas, interacciones, redes de apoyo, prácticas y sistemas de gestión (Álvarez & González, 2020). Sin embargo, es vital que el líder sea consciente de que una empresa innovadora necesita esos factores y comience a formar un equipo de trabajo comprometido que asuma riesgos y trabaje duro a diario, resolviendo problemas, siendo creativos e innovadores y capaces de romper el miedo al cambio. Esas

características llevarán a la organización a ser competitiva alcanzando a ser líderes en el mercado y en innovación (Martínez, 2006).

c) Habilidades de jerarquía:

Estas habilidades están relacionadas a la administración, donde estas competencias son las requeridas para mantener el control y estabilidad (Whetten & Camerón, 2004).

1. Manejo de estrés personal

Moreno (2014) define el estrés como “El producto de cómo nos sentimos y de cómo pensamos”, cuando nacemos cada uno tiene un temperamento muchas veces heredado, sin embargo, existen varias conductas que se van aprendiendo en el pasar de los años, formando la personalidad del individuo, la misma que contribuye al tipo de estrés que se pueda tener.

Sin embargo, Marriner-Tomey (2009) nos dice que es imposible evitar el estrés y solo se puede manejar, puesto que el organismo responde ante cualquier demanda o estímulo, también sostiene que existen 2 tipos de estrés:

- Eustres: Es positivo, proporciona una sensación de bienestar.
- Distres: Es negativo, causada por alguna tensión que amenaza la efectividad.

2. Manejo del tiempo

Administrar el tiempo es un factor vital para lograr los objetivos trazados, si se organiza el tiempo se podrá organizar la vida de una forma eficaz, esto porque al ser un elemento que no se puede recuperar, va tener un impacto o repercusión en nuestras vidas. Esta competencia requiere un entrenamiento para deshacerse de todos los hábitos innecesarios, para lo

que es necesario ser auto disciplinado empezando por uno mismo para luego poder hacer uso de esta competencia con los colaboradores (Arroyo, 2012).

Como parte del proceso para gestionar mejor el tiempo se suele identificar el valor agregado y urgencia de cada actividad y de acuerdo a eso se puede tomar conocimiento de que actividades no son productivas o las que tienen poco valor agregado, logrando determinar cuáles podrían ser suprimidas o delegadas a algún subalterno (Sánchez, Rodríguez & Hernández, 2008).

### 3. Mantener autoconocimiento:

Esta competencia es intrapersonal, la que se define como la capacidad que una persona pueda tener para reflexionar y a la vez pueda identificar sus propias fortalezas y debilidades para poder aprovecharlas o mejorarlas. Tener esta competencia desarrollada ayuda a tener un reconocimiento propio, facilitando la toma de decisiones y logrando un equilibrio entre lo que se tiene hoy y en lo que se podría tener a futuro evitando así el temor al cambio (Mamolar, 2007).

### 4. Resolución analítica de problemas

La solución de problemas es una habilidad que toda persona va a necesitar en cualquier momento de su vida y es por ello, por lo que una de las mayores responsabilidades de los directivos es resolver problemas, para ello existen dos tipos de soluciones, la analítica y la creativa. La resolución analítica de problemas consiste en tener la capacidad de plantear soluciones y a la vez escuchar las soluciones de los demás teniendo varias alternativas de solución. A esto se le suma el

descubrimiento, y la creatividad para siempre innovar en busca de una mejor solución (Whetten & Camaron, 2004).

Carter (2006), nos brinda los siguientes pasos para una solución analítica de problemas, primero mirar las opciones dadas y luego intentar pensar en más, piensa cómo tu decisión afecta a los demás, reúne expectativas, mira los efectos a largo plazo. Esta es una habilidad que todo jefe debe tener en el día a día cuando se presentan problemas y más cuando tienes un equipo a tu cargo.

d) Habilidades de mercado: Relacionado a la administración

Incluyen las requeridas para mantener el control y la estabilidad

1. Motivación de los demás

La motivación es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan los líderes actuales, puesto que ello implica crear un clima en el que las personas deseen producir al máximo sus posibilidades. Lo anterior se logra a través de elaborar una estrategia para desarrollar la motivación, dicha estrategia debe implicar fijar objetivos ambiciosos, establecer una visión y dirección, comunicar con fuerza, desarrollar a las personas, ser cooperativo y un buen jugador de equipo e incentivar la innovación. Motivar a todos los trabajadores de la organización genera consecuencias empresariales, puesto que se trata de una capacidad que tiene un gran poder diferenciador en la excelencia del liderazgo y permite aprovechar la gran ventaja competitiva que supone su desarrollo en grado alto (Zenger & Folkman, 2012).

En muchas ocasiones no es necesario preguntar a una persona cuán satisfecha está con su trabajo, basta solo con observar, escuchar y estar

atento a sus manifestaciones, y esto se puede evidenciar con el hecho de que cada vez es más frecuente encontrarse con personas deseando jubilarse anticipadamente o dejar de trabajar, y cuando los trabajadores pierden su motivación, entusiasmo, energía, las empresas pierden mucho con ello, es decir, se pierden iniciativas, creatividad, sugerencias, esfuerzo y finalmente dinero (Urcola, 2011).

## 2. Obtención de poder e influencia

Al hablar de influencia, se hace referencia a la capacidad que tiene un líder de influir o influenciar a los miembros de su equipo, logrando incluso cambiar comportamientos o actitudes a través de la motivación y generación de compromiso, lo que finalmente tiene un impacto directo en la empresa y en los objetivos de esta (Majluf, 2019).

Según Rosique (2015), el poder dentro de las empresas se demuestra con el buen manejo de la influencia para que los empleados realicen sus funciones de acuerdo con los objetivos de la empresa. Se considera que el poder y la influencia van de la mano y todo líder debe tenerlo para que pueda tener buenos resultados dentro de la empresa.

## 3. Manejo de conflictos

Cuando a un líder se le hace simple el manejo de conflictos tiene la capacidad de detectar las diferencias y puede negociar tratando de buscar soluciones que beneficien a las personas involucradas. Es importante que un líder sea consciente de que un conflicto bien manejado es siempre una forma de aprender y crecer en equipo (Murphy, 2003).

Así mismo, el manejo de conflictos no se trata de técnicas que se aprenden en materias como geometría o geografía, se trata más bien de la

educación de actitudes y de una filosofía de vida que contempla las relaciones humanas, para que este pase a ser una práctica de alto impacto se requiere el desarrollo de asertividad, prudencia, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Todas estas cualidades requieren y son producto de un largo proceso de educación y reeducación (Rodríguez, 1988).

○ **Modelos de competencias de Quinn (CVF)**

Este modelo de los valores de competencias de Quinn (1994) muestra criterios de eficacia, los que se dividen en dos ejes, dentro del eje vertical, se habla de la flexibilidad y el control mientras que en el eje horizontal se abarca la orientación interna y externa. Dentro del modelo existen 4 submodelos:

a) Modelos de relaciones humanas

Este modelo de las Relaciones Humanas planteado por Quinn está definido claramente por la flexibilidad y la orientación interna, lo cual se contrapone íntegramente con otros modelos y específicamente con el modelo de los objetivos racionales, el mismo que está definido básicamente por el control y la orientación externa. En ese sentido, podríamos indicar que en el modelo de las Relaciones Humanas el valor de las personas es inherente, mientras que en el de Objetivos Racionales, las personas tienen valor sólo cuando contribuyen trascendentalmente al logro de objetivos (Quinn, Faerman, Thompson, Mc Grath, 1994).

Cada modelo representa un grupo particular y a la vez cuenta con su lado opuesto. En el modelo de relaciones humanas, destaca la flexibilidad y las personas contrastando con el modelo de objetivo relacional, que se destaca por el control o estabilidad de la organización, mientras que el

modelo de sistema abierto destaca por sus valores en la organización y tiene como lado opuesto el modelo de proceso interno, centrado en el control y las personas. Sin embargo, pese a las diferencias, estos 4 modelos se complementan entre sí para toda organización (Fernández – Ríos & Sánchez, 1997).

#### b) Modelos de sistemas abiertos

El modelo de sistemas abiertos se enfoca en la flexibilidad y en la orientación externa, por ello, este tipo de modelo se preocupa de adaptarse a todos los cambios permanentes del entorno ambiguo y a la vez competitivo e impulsa la constante innovación para un mayor crecimiento de las organizaciones.

Uno de los principales valores del sistema abierto es el proceso de innovación, por dicha razón, este sistema promueve que el directivo de la organización sea un innovador que facilite el cambio y la adaptación a través de observar y analizar el entorno de cambios constantes, logrando identificar las tendencias más importantes para proyectar los cambios que sean necesarios y mitigar el riesgo y la incertidumbre.

Por ello, es importante que el directivo sea creativo e inteligente con la capacidad de proveer el futuro, visionar la innovación y persuadir a los demás de su necesidad y conveniencia (Quinn, 1994).

Este modelo también es conocido como adhocracia, donde el jefe debe absorber la incertidumbre guiando a los demás, identificando oportunidades y tendencias y proyectando cuales serían los cambios necesarios que debe implementar la organización, siempre siendo innovador,

persuasivo e influyente, así como mostrando su compromiso con la organización y la mejora continua (Fernández – Ríos & Sánchez, 1997).

c) Modelo del proceso interno

Este modelo está conformado por la documentación, gestión de la información y estabilidad y control, predominando la forma jerárquica, donde cada colaborador tiene sus roles y funciones definidos, teniendo claro lo que deben realizar. En este modelo, los gerentes deben dirigir y coordinar, de esta manera, el gerente debe tener conocimiento de lo que están realizando sus colaboradores, si es que cumplen su meta o no, o si están alineados a los objetivos de la empresa. Por el lado del coordinador, el gerente debe tener la capacidad de solucionar problemas como también a cualquier asunto que se presente cotidianamente (Fernández – Ríos & Sánchez, 1997).

Este modelo indica que para generar eficacia en la organización es necesaria la rutina como medio para generar estabilidad. Asimismo, se enfoca en los procesos de control y personas como: definir responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros, entre otros. Con énfasis en el papel de la comunicación y el flujo adecuado de información y la estabilidad durante la evaluación hacia el logro de la eficacia. Desde dicho enfoque la eficacia tiene que ver con la salud interna de la organización (Quinn, 1994).

d) Modelo del objetivo racional

Este modelo se caracteriza por colocar mucho énfasis en la productividad, logro de resultados, dirección constante y claridad en los objetivos, donde predomina la forma “organizativa empresarial”. Asimismo, este modelo está basado en la rentabilidad, es decir, si los colaboradores

llegan a sus metas, ellos son recompensados. Se entiende que, gracias a los procesos de planificación, selección de alternativas, definición de objetivos, roles y tareas, estas quedan claras para los colaboradores (Fernández – Ríos & Sánchez, 1997).

Este modelo indica que la productividad y los beneficios son criterios de eficacia de una organización. Es decir, si se cuenta con planes específicos que nos lleven a la meta trazada y a ello se suma una alta productividad entonces se evidenciara la eficacia de una organización. Si se tiene claro el objetivo, ello nos conducirá a resultados positivos. En este modelo se iguala la eficacia organizacional con el logro de objetivos (Quinn, 1994).

### **2. 2.2. Rol del gerente**

Los gerentes son responsables de identificar formas de hacer negocios a través de los cuatro roles gerenciales. Haciendo el papel de socio estratégico, el gerente ayuda a los otros gerentes a identificar los componentes que necesitan para implementar la estrategia, si es que esta requiriera un cambio. El segundo rol del gerente es ser impulsor de los cambios, dando el soporte que se requiere en la organización para desarrollar la habilidad de cambiar. El cambio constante está inmerso en la coyuntura que vivimos y son los gerentes quienes pueden apoyar en la adaptación a estos cambios constantes. Los cambios organizacionales exitosos siempre traen consigo cambios en las prácticas de gestión humana. El rol del gerente como experto administrativo hace visible la necesidad de influir en los otros gerentes aprovechando las habilidades profesionales que estos puedan tener. El gerente es el líder de su equipo, esto significa que él o ella actúan como intermediario, llevando las preocupaciones de los empleados a la atención de la gerencia, así como sus buenas ideas y pensamientos. Además, se necesita un trabajo continuo para mejorar el profesionalismo del personal. En el papel

de campeón de los empleados, el gerente también se debe encargar de brindar oportunidades de capacitación para sus colaboradores, así como generar oportunidades de desarrollo para los mismos (Kuimet, 2019).

Asimismo, el comportamiento es un componente crucial en el rol de liderazgo y los líderes deben darse un tiempo para ayudar a sus subordinados a abordar las tareas y los problemas personales. Como tal, el comportamiento de ayuda de los líderes es un fenómeno generalizado en el lugar de trabajo y está asociado con la efectividad del líder, ya que los colaboradores que reciben más ayuda de sus líderes reconocen esa relación como valiosa y satisfactoria. Asimismo, es más probable aprender qué comportamientos son los que pueden producir resultados valiosos a través de modelos de roles. Por lo tanto, modelar el comportamiento de los líderes es importante para que los empleados puedan seguir este modelo y busquen obtener recompensas y evitar el castigo (Chen, Zhang & Jia, 2020).

Sin embargo, también se debe tomar en cuenta que ahora se espera que los líderes estratégicos sean buenas personas y participen de forma activa en romper la desigualdad racial, de género y otras formas de desigualdad dentro de su esfera de influencia. Asimismo, se mide su progreso de acuerdo con la rapidez con la que ellos o ellas pueden pasar de decir las cosas a hacerlas. Los líderes estratégicos han sido vistos durante mucho tiempo como portavoces y representantes sociales de sus organizaciones. Durante años, sin embargo, los líderes estratégicos fueron vistos como agentes de los accionistas y, por lo tanto, su labor como representante de estos era proteger la imagen de la organización debido a que cualquier daño impactaría en esta afectaría el valor de los accionistas. Los directorios ahora están buscando vincular los paquetes salariales a los objetivos de diversidad y establecimiento de objetivos de inclusión más audaces (Krause & Miller, 2020).

### 2.2.2.1. Modelos de Gestión

#### Gestión por Objetivos

La gestión por objetivos más conocida como Administración por Objetivos (APO) o llamada también Dirección por Objetivos (DPO) se le atribuye a Peter Drucker los primeros planteamientos de la filosofía y del proceso de la APO, el proceso se puede sintetizar considerando los siguientes factores: diversificación funcional, medición del desempeño y ejercicios de autocontrol (Guillen & Ramírez, 1990).

La APO es por lo general aplicada por empresas de sectores maduros o consolidados, en los cuales la competencia es considerablemente dura, dado que obliga a las organizaciones a mantener un alto grado de control. Mediante la aplicación de esta se pretende que cada departamento, equipo y trabajador tengan claro que se espera como resultado de su trabajo y cuál debe ser su aporte en la organización. La idea es que no se utilice ningún recurso sin que por el uso de este se obtenga un resultado que aporte al cumplimiento de objetivos (Chaparro, 2016).

Los conceptos y definiciones de filosofías y/o métodos no son estáticos menos aún en la gestión por objetivos o administración por objetivos, la cual tiene como característica un dinamismo constante en busca de mejores resultados. Es así que la APO encuentra un enfoque gerencial que al parecer pretende ser algo más especializado, siempre partiendo de las bases de la APO, y es la Gerencia Enfocada en Resultados que a diferencia de la APO no solo busca la efectividad de la organización, sino también su eficiencia. Asimismo, no solo la organización debe enfocarse en tener objetivos definidos y estructurados, como indica APO, sino que debe concentrar sus esfuerzos en crear nuevos clientes (Obando, 2009).

### **Gestión de la Calidad Total**

Durante el siglo pasado, y hasta los primeros años del presente siglo, el concepto de gestión de la calidad ha obtenido diversas acepciones y al igual que su filosofía estas han buscado mejorar continuamente su descripción de modo tal que este no pierda vigencia en un modelo que ha llevado al éxito a lo que hoy son grandes compañías globales, como el caso emblemático de Toyota, líder del sector automotriz, siendo referente desde hace décadas en aplicación de Calidad Total (Arjona, 2014).

Uno de los conceptos de la gestión de la calidad total o administración de la calidad total (ACT) más recientes es el que menciona que la Administración de la Calidad Total es el “Compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes”, (Weihrich, Cannes & Koont, 2017), este concepto y los desarrollados por diversos autores indican que la gestión o administración de la calidad total tiene un enfoque basado en el cliente y busca constantemente superar sus expectativas.

La gestión de la calidad total (GCT) tiene dentro de sus últimas organizaciones referentes a La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Esta organización fue creada en 1988 y desde sus inicios ha desarrollado un modelo para la consecución de la excelencia y las características de este modelo están basadas en los principios de la GCT y pueden ser considerados como el compendio de las mejores prácticas (Maderuelo, 2002).

### **Gestión de Servicio al Cliente**

Existen muchas definiciones respecto al servicio, una de ellas es la que menciona García (2016), en la que muestra la definición de Montoya y Boyero

(2013), que establece que es un conjunto de vivencias resultantes de la interacción entre el cliente y la organización, por lo que se puede considerar que es la manera más efectiva de crear una relación conveniente para el éxito de las compañías. Implica además de la satisfacción que obtenga el cliente al brindarle el servicio, que este mantenga la relación y perdure en el tiempo.

Es así que la gestión de la atención al cliente o servicio al cliente es la forma como se atiende al cliente, es por tanto una modalidad de gestión que empieza desde lo más alto de la organización. Se trata de la filosofía y la cultura sobre la cual va actuar la empresa respecto a su relación con el cliente, en el momento en que se hayan identificado estos factores y cuando uno de los integrantes de la organización sea capaz de articular los mismos de una forma sencilla, es probable que se está cimentando una relación duradera (Brow, 2007).

La gestión del servicio al cliente, al igual que las muchas de las filosofías o metodologías, va evolucionando de acuerdo a las exigencias de los clientes, los mismos que son influenciados por el desarrollo de tecnologías que facilitan la relación entre ambos, es así que algunas compañías que optaron por centrar sus modelos de gestión en la relación con el cliente, toman nuevas herramientas desarrolladas en este sentido, para este caso en particular, la Gestión de las relaciones con los clientes (CRM), la cual se define como “la implementación o mejora de los procesos, organización y tecnología involucrados en la maximización del valor del cliente por medio de las interacciones de la empresa con éste a través de cualquier canal de comunicación” (Navarro & Fernández, 2014).

### **Gestión por Competencias**

Alles (2007) indica que la gestión por competencias es un modelo que permite encaminar a las personas u organizaciones a un determinado fin,

encontrando la base de su desarrollo en el análisis de la motivación humana, la misma que se representa a través de un interés que energiza, orienta y ayuda a desarrollar comportamientos.

La empresa que gestione correctamente sus recursos humanos se beneficiará de una ventaja competitiva en el futuro, esto es debido a que el éxito de las organizaciones se basa en la calidad, el compromiso y la disposición de su equipo humano (Ramos, 2012).

#### **2.2.2.2. Desafíos del Gerente Actual**

##### **Gerencia en la pluralidad cultural**

Uno de los grandes retos que enfrentan los líderes de las organizaciones al gestionarlas es lograr implementar políticas sociales, empresariales inclusivas y transculturales que permitan administrar la diversidad, con base al respeto de las diferencias, la aceptación de las minorías, la inclusión, el pluralismo, la igualdad y la equidad. El inevitable multiculturalismo que existe en las organizaciones genera diferencias, por lo cual, surge la necesidad de administrar esa diversidad y establecer políticas que permitan gestionar con actitud pluralista.

En tal sentido, se requiere que los encargados de la gestión de las empresas planifiquen estrategias que finalicen en líneas de acción que impulsen a la convivencia, adaptación, tolerancia y aceptación de los seres humanos, logrando construir políticas que sean un soporte y permitan a los integrantes, identificarse y adaptarse de manera más fácil y oportuna, de ello dependerá el éxito de la organización. Los beneficios que se pueden obtener son los siguientes:

- Reduce los costos de la organización.
- Incrementa la posibilidad de atraer los mejores talentos del mercado como resultado de superar los estereotipos derivados de diferencias culturales.

- El hecho de tener un equipo diverso (culturas, edades, ideologías) propicia la creatividad, perspicacia y sensibilidad necesaria para incursionar en distintos mercados.
- Administrar con criterio pluralista conlleva al incentivo de la creatividad para solucionar los problemas, lo cual genera mejores decisiones para las organizaciones.
- La administración de la heterogeneidad flexibiliza a la organización para estar preparado frente a los cambios a los cuales ésta se enfrenta.

La pluralidad indica una tendencia a nivel de las organizaciones, en la cual se admite al interior de una cultura determinada, la coexistencia de subculturas que nutren de nuevos valores, ideologías y principios. De hecho, uno de los elementos que inciden en la pluralidad es la diversidad, la cual se clasifica en la diferenciación dada por la raza, religión, etnicidad, género, edad, habilidad física, sexo, creencias, valores, cultura, procedencia geográfica entre otras.

Por todo ello, resulta necesario replantear el rol de gestión de los líderes, desde una orientación que amerite administrar la diversidad con una actitud pluralista alineada de forma clara con la visión estratégica de la organización. Administrar la diversidad en un ambiente cada vez más multicultural, definiendo acciones que permitan lograr coexistir, superando diferencias, barreras y la igualdad de oportunidades con trato digno (Rodríguez, 2008).

Uno de los efectos de la globalización es que personas de distintos países, culturas, religiones, grupos de edad y géneros interactúen dentro de las organizaciones, ocasionando un desafío para las organizaciones y quienes las lideran, que consiste en el desarrollo de una estructura pluricultural que tenga en cuenta la diversidad que existe dentro de ellas. Sin duda esta heterogeneidad y

diversidad genera valor añadido a las empresas, la diversidad cultural ofrece una gran oportunidad de éxito, debido a que una empresa que utiliza de manera correcta la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación como organización y se constituye como un empleador atractivo para los individuos con talento, es decir, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal. Son muchas las ventajas competitivas que se pueden conseguir si los líderes gestionan de manera correcta este entorno pluricultural (García-Morato, 2012).

### **Gerencia en tiempo de crisis**

Es en tiempos de crisis cuando se comprueba si la organización cuenta con el equipo de dirección adecuado, y es que un directivo no puede quedarse inmerso en la crisis, todo lo contrario, siempre debe mirar más allá, a través de los ciclos, entendiendo que estos existen y no luchando contra ellos, sino gestionándolos, pero siempre con un modelo de gestión y liderazgo estable y coherente para situaciones difíciles. Un líder siempre debe mirar detrás de la niebla y evitar encontrarse con escenarios que produzcan algo más que desosiego (Fernández, 2010).

Una empresa está en crisis cuando atraviesa situaciones complicadas y graves, en las que se está en juego su continuidad. Estas crisis requieren de soluciones inmediatas, definitivas y más arriesgadas que en tiempos normales a razón de su urgencia. Las situaciones de crisis requieren de un 'management' diferente, uno que aplique soluciones distintas de las que se puedan necesitar en tiempos normales, es por ello que ante la presencia de estas situaciones de crisis debe realizarse una planificación que implique realizar un proyecto riguroso y dinámico de horizonte temporal que debe concluir cuando se alcance una cierta

normalidad con una idea clara de lo que se debe hacer para no caer en acciones improvisadas intuitivas a los recursos disponibles (Lledó, 2013).

Un buen líder se encarga de construir confianza con sus liderados a través del intercambio de experiencias, en el que ambas partes van validando expectativas y reforzando comportamientos predecibles, lo que termina por crear una comunicación totalmente abierta, transparente y directa. Estas percepciones se van actualizando de forma constante y son puestas a prueba especialmente en épocas de crisis empresarial, en la que de haber una ruptura, podría incluso crear efectos negativos en la organización, o por el contrario, la relación podría salir de la crisis con la confianza intacta e incluso reforzada, trayendo beneficios a la relación laboral y a los resultados empresariales (Sarrión, 2011).

Según la publicación Gestión de crisis en tiempos de pandemia de la Universidad Nacional de Villa María (2020), actualmente el mundo está siendo golpeado por una de las crisis más grandes que ha influenciado nuestro entorno, nuestros hábitos, nuestra cotidianidad, la cual posee un alcance generalizado en la parte social, el económico, la salud, pero también el laboral, emocional e incluso el existencial. Bajo este contexto de incertidumbre y cambios, las organizaciones deberían tener en los puestos directivos a individuos que lideren tomando decisiones necesarias para proteger el espacio en el que se trabaja y, por ende, cuidar a quienes allí trabajan. De esta manera, se logran generar los mejores ambientes laborales, los mismos que tienen un impacto positivo en la productividad de las organizaciones. Por otro lado, el manejo de la comunicación durante la crisis debe ser efectiva, por ello las organizaciones deben trabajar en establecer estrategias enfocadas en quiénes son las personas que hacen posible que la organización funcione, es decir, asegurar que los canales de comunicación estén

abiertos y que las personas que ocupan distintos espacios de liderazgo estén siempre disponibles y dispuestos a escuchar. Asimismo, se debe informar, compartir los planes, compartir a tiempo y de manera adecuada las decisiones, que las personas se enteren por los canales formales y no por los informales, dado que ellos tienen la necesidad de conocer el sentido de las tareas, el propósito de lo que se hace.

Ante un escenario complicado, la capacidad de una organización para gestionar las crisis será uno de los factores de supervivencia, sin embargo, para ello su capacidad de gestionarse dependerá de su adaptabilidad a los nuevos escenarios, como lo que actualmente está sucediendo: la repentina llegada del teletrabajo, proceso que se aceleró dada la situación de Pandemia COVID 19. Esta crisis nos recuerda la enorme adaptabilidad que tenemos. Los puestos directivos de las organizaciones deberán adaptarse e innovar para sortear las crisis durante su gestión.

### **2.2.3. Perfil Laboral**

Es un perfil que está en función al puesto de trabajo y relacionado al grado de desempeño del trabajador. Se basa en los conocimientos, habilidades, adiestramiento recibido, reconocimientos, logros y ascensos en la vida laboral (Gil, 1994).

A continuación, se detalla el perfil laboral en función al perfil profesional, perfil personal y perfil por competencias:

#### **2.2.3.1. Perfil profesional**

##### **Perfil Profesional**

Es un grupo de conocimientos, destrezas, habilidades, roles, actitudes y valores que todo profesional debe poseer para desempeñar con calidad y éxito las funciones de una determinada profesión, todo ello de acuerdo a las circunstancias

socioeconómicas-culturales del contexto concreto donde interactúa. El perfil profesional es dinámico dado que la sociedad y sus constantes cambios en todos los aspectos como la tecnología requieren de perfiles profesionales que difieren a los de años anteriores, tal es así que las habilidades y actitudes para desempeñarse en una posición laboral estará en función de las circunstancias socioeconómicas-culturales las cuales se irán modificando como resultado de un proceso de adaptación y ajuste a la realidad actual (García, 2014).

El perfil profesional hace referencia a los atributos de eficiencia y eficacia que se espera de todo profesional, con la expectativa de que posee un conocimiento técnico y específico de la profesión por ende se confía en que el profesional sabe realizar correctamente el trabajo. Este perfil denota las características pretendidas por el empleador y las exigencias del mercado ocupacional en términos de requisitos que definen el conocimiento, agrupando todos los requerimientos de formación. Asimismo, debe contemplar las características del contexto social y cultural, así como también los requerimientos globales en relación a los profesionales de un área específica en función de la oferta, la demanda y de las características profesionales requeridas (Gil, 1994).

### **Perfil No profesional**

Es el perfil que no está relacionado directamente con la profesión y si con el interés personal, social, institucional o local del individuo. Además, este perfil complementa la elaboración de criterios para elegir áreas funciones y productos de las aportadas por el perfil profesional (Gil, 1994).

#### **2.2.3.2. Perfil Personal**

El perfil personal comprende las características y formas de comportamiento de una persona como consecuencia de su proceso de formación e información, los

cuales explican el desenvolvimiento del sujeto en su contexto o medio. Este perfil explica el grupo de cualidades personales relacionadas al modo de ser, la forma y estilo de relacionarse con el resto de individuos y su adaptación y adecuación con el entorno y la sociedad (Gil, 1994).

Las habilidades blandas al igual que la experiencia, cultura, aptitudes y las habilidades perse son muy importantes para una empresa y son variables que actualmente se consideran para la contratación de personal y que son claves para el éxito de la organización. Considerar estas variables puede incrementar el rendimiento del equipo hasta un 30%, sobre todo en posiciones de liderazgo, quienes deben fomentar que los miembros de sus equipos se sientan valorados, motivados y bien recompensados. Para ver el nivel de desarrollo de habilidades blandas en una persona, los reclutadores usan técnicas como la medición de la inteligencia emocional, estilos de interacción, capacidad de resolución de problemas, siendo estas referencias claves para contratarla (Feffer, 2016).

### **Valores**

Los valores son ideas, creencias, principios y convicciones que están fuertemente arraigadas en nuestro interior y están dirigidos a hacer el bien. Estos a su vez ejercen una influencia importante en nuestras acciones. Los valores son un tipo de patrón que sirve para guiar la vida de las personas y regular su comportamiento, sirven como referencia para estimar la propia conducta y la de los otros individuos. Son creencias que perduran en la vida de las personas debido a que generalmente son generados en situaciones llenas de estímulos y significados en las que la persona se convierte en actor de su proceso de aprendizaje. Además, como consecuencia de este tipo de experiencias originan aprendizajes más perdurables (Cardona, 1999).

Los valores también son un conjunto de normas, conductas y convicciones que identifican a las personas como individuos dentro de una sociedad. Cada individuo posee una variedad de valores respecto a otros, y se agrupan en escalas según la estimación de cada individuo. Los valores se expresan en lo que las personas tienden a hacer y cómo lo hacen, es decir, se ve plasmado en su actuar diario e inclusive muchas de las decisiones que se toman en la vida están influenciadas de modo consciente por el sistema de valores que cada uno adopta (López-Fe, 2002).

### **Habilidades**

La habilidad es la capacidad para realizar algo con mucha destreza y mide el grado de éxito de un individuo frente a un objetivo dado. Esta a su vez hace referencia a las herramientas técnicas con que se ejecuta una tarea, o las destrezas que posee una persona para ejecutar una determinada actividad. Estas capacidades están relacionadas al aspecto biológico o psíquico que posee un individuo o persona para desarrollarse en un puesto o realizar una función logrando un correcto desempeño. Las habilidades pueden clasificarse en habilidades duras y blandas. Las habilidades duras son las habilidades técnicas que responden al conocimiento académico curricular obtenido durante un proceso formativo formal. No generan mayor diferenciación. Por otro lado, las habilidades blandas son las que realmente agregan valor a una organización y crea una verdadera diferencia entre un profesional y otro dado que dichas habilidades tienen como eje las cualidades interpersonales afines con la inteligencia emocional (Arroyo, 2012).

No todas las organizaciones necesitan las mismas habilidades de un empleado, pero sin duda las organizaciones exitosas son aquellas que logran una sinergia entre el desarrollo organizacional y el bienestar de sus trabajadores. Por

ello, una de las habilidades más necesarias del entorno global o intercultural y que permite organizar a las empresas son las habilidades sociales. El desarrollo de estas habilidades es imprescindible para mejorar la empleabilidad de las personas, así como su proyección personal. En línea con ello, cada vez existen más empresas que en la selección a un nuevo personal le otorgan una menor importancia a la formación académica dándole mayor énfasis a la capacidad del individuo para relacionarse y persuadir positivamente en los demás (Martin, 2019).

### **Experiencias**

Para desempeñar un puesto de manera satisfactoria, entendiéndose por satisfacción un desempeño exitoso, se requiere de una serie de elementos tales como conocimientos, competencias y experiencia laboral. Las competencias profesionales se pueden obtener mediante la formación y a través de la experiencia que el profesional vaya adquiriendo durante su carrera, la misma que es vital, ya que influye positivamente en el desempeño (Alles, 2012).

#### **2.2.3.3. Perfil por competencias:**

##### **Definición**

Para contratar a una persona en una empresa se consideran varios aspectos, tales como conocimientos, destrezas, valores, entre otros. Además, es primordial hacer la evaluación por competencias, por lo que en el perfil del puesto se debe incluir de forma descriptiva todas las competencias necesarias para el mismo. Esto ayudará al entrevistador a direccionar las preguntas de la entrevista de selección. Si el modelo de perfil por competencias que se usa es conciso, fiable y efectivo se podría usar para predecir el éxito de una persona en su puesto” (Alles, 2006).

Pobereskin & Schaninger (2017) comentan que muchas empresas toman una decisión rápida en la captación de personal. Para evitar esto, se debe evaluar el talento frente a las necesidades del puesto tanto en conocimiento, habilidades, atributos, experiencias aparte de las habilidades duras necesarias para el puesto, a su vez identificar las brechas que el evaluado pueda tener para generar una estrategia a fin de acortarlas. De esta manera, no basta que una empresa tenga muchas personas con talento, sino que las debe tener desempeñando los roles correctos para que la organización tenga éxito y logre sus objetivos.

Puchol (2000) comenta que no solo se aplica el perfil de competencias en la selección de personal sino en diversos campos dentro de la empresa:

- Selección: Pronosticar el éxito del profesional depende del nivel de coincidencia entre el perfil por competencias del puesto con el perfil por competencias del postulante.
- Staffing: Consiste en recolocar de manera interna a las personas de acuerdo a que su perfil por competencias del puesto coincida con la del colaborador.
- Formación y desarrollo: Existen gaps entre el perfil por competencias del puesto y el perfil por competencias del colaborador y ello permite elaborar un plan de formación y en la carrera de acuerdo a la necesidad de cada persona.
- Evaluación del desempeño: La comparación entre las competencias y los resultados nos permite ver cómo deben hacer las cosas y que es lo que deben hacer.
- Compensación: Con los resultados y las competencias se puede tomar como referencia para tomar decisiones que incentiven y premien los avances realizados por los colaboradores.

**Desarrollo de competencias:**

Las competencias están compuestas por los conocimientos, habilidades y actitudes, Sagi-Vela (2004) brinda algunas recomendaciones acerca de cómo desarrollar cada uno de estos componentes:

- Saber (conocimientos): Este es el componente más fácil de desarrollar, este puede ser a través de programas y cursos de actualización de manera continua, evitando así ser una persona obsoleta en conocimientos.
- Saber hacer (habilidad): Se adquiere a través de experiencias y prácticas, se puede desarrollar con formación en el puesto, cursos prácticos, coaching.
- Querer (actitud): Es la parte más complicada de desarrollar, sin embargo, se pueden obtener resultados favorables si se orienta de forma adecuada. La falta de esta forma adecuada se puede deber a la carencia de conocimiento, motivación, rasgos de personalidad.

Gavotto (2012), complementa lo anterior, argumentando que la competencia no es la suma de conocimiento, habilidades y actitudes, ya que una persona puede tener muchos conocimientos, una gran habilidad, pero no la actitud suficiente para desarrollar las competencias con eficiencia, de esta manera existen personas con mucha habilidad pero sin interés, lo que no va ayudar a desarrollar competencias específicas, es por ello que se debe ver a estos componentes de manera integral y no de manera aislada.

Finalmente, es significativo el desarrollo de competencias, pues si bien existen atributos o competencias que son atemporales en el liderazgo como la integridad, el coraje, el juicio, la inteligencia, la visión y la ambición, estos son insuficientes en el liderazgo del presente y del futuro. Por lo que sería interesante apostar por un desarrollo más incisivo de cuatro habilidades o competencias

adicionales, la primera es saber “navegar”, tener un propósito una dirección y hacer las correcciones necesarias en este camino, la segunda es “empatizar”, es decir comprender posturas diferentes a la suya y crear relaciones con personas externas a su organización, la tercera es “autocorrección”, por lo cual deben estar dispuestos a cuestionar u observar el status quo, reexaminar el entorno y desechar modelos obsoletos, por último la cuarta que es “ganar y ganar”, ampliando su visión, sabiendo asociarse con competidores, reguladores, etc. (Torres, 2010).

### **Sistemas de evaluación de competencias**

Según Sagi-Vela (2004), el sistema de evaluación es “la unión de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias” teniendo como objetivo la adaptación continua de las competencias de los colaboradores a las necesidades de la organización. El autor comenta estas dos formas básicas de evaluación:

- Modelo tradicional de evolución: evaluación del responsable directo.
- Autoevaluación: adueñarse del propio desarrollo profesional.

### **Elaboración de perfiles por competencias:**

Las organizaciones que deseen implementar un perfil por competencias necesitan “adquirir” las competencias necesarias para un buen desempeño en los puestos de trabajo, “desarrollar” las competencias para que evolucionen adaptándose a los cambios de la empresa y línea de carrera y “estimular” las competencias existentes para cumplir los objetivos establecidos de la empresa (Montes & González, 2010). A su vez, comenta que para elaborar un sistema de gestión por competencias se deben seguir cuatro etapas:

- Sensibilización, implicación, participación: de la dirección de la empresa siendo elemental la comunicación explicando en qué consiste este sistema.

- Análisis de los puestos de trabajo: identificando misión, dependencias, competencias.
- Definición del perfil y nivel de competencias exigidas: cada puesto deberá tener ciertas competencias mínimas y existen dos tipos de competencias según el puesto, “competencia de adecuación” cuando el puesto es de baja autonomía y para puestos de alta autonomía “competencia de logro”.
- Evaluación: para medir el nivel de competencia exigido a través de varias modalidades como pruebas psicotécnicas, centros de evaluación.

Alles (2003) brinda otra manera de cómo elaborar un perfil por competencias a través de 4 pasos donde se aprecia competencias, niveles y conductas:

- Definir las competencias buscando las características de excelencia, siendo diferentes en cada área y empresa.
- Buscar opiniones sobre incidentes, habilidades y conocimientos que una persona utiliza.
- Realizar preguntas para identificar competencias.
- Contar con información sobre competencias, sobre puestos y empresas similares.

Son dos maneras diferentes de elaborar perfiles, sin embargo, ambos están enfocados en competencias, conductas preocupadas por el crecimiento de sus colaboradores tanto para un nuevo candidato o uno ya existente.

### **2.3 Resumen del Capítulo**

En el presente capítulo, se buscó obtener y acopiar la información literaria de fuentes consistentes necesarias para enmarcar y tener un contexto teórico propicio para el desarrollo de la investigación. En él, se abordan los conceptos más importantes sobre las competencias y el detalle de su aplicación o desarrollo en los diferentes modelos o clases, considerando

también los modelos de evaluación de estas. Esto permite introducirnos en la evolución y las características que definieron algunos de los modelos de gestión que han existido a lo largo de la historia de las organizaciones, hasta evolucionar en los modelos de gestión más recientes, los mismos que se caracterizan por ser dinámicos y buscan constantemente mejoras para adaptarse a la realidad actual.

Se muestra además los retos que enfrentan en el presente los gerentes, jefes o líderes de equipos, en cuanto a las tendencias de un mundo globalizado, que a su vez ha sido impactado por diversos eventos sociales, avances tecnológicos y crisis de diversas índoles.

Finalmente, el presente capítulo, despliega información que nos acerca a la definición de los múltiples perfiles laborales y personales, describiendo sus valores, habilidades y experiencias, concluyendo así, con la definición de competencias, elaboración de perfiles por competencias, y el desarrollo y evaluación de estas.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Introducción

La presente investigación es de enfoque cualitativo dado su sentido de recolección de datos a través de preguntas de investigación sometidas a un proceso de interpretación y busca dar sentido a la información acopiada a través de las entrevistas realizadas a personas que se encuentran dentro de lo que se califica como generación millennial. La investigación tiene como objetivo identificar cuáles son las competencias gerenciales que más valora la generación millennials respecto a sus jefes dentro de sus organizaciones, ubicadas dentro de Lima metropolitana.

La motivación del equipo de investigación surge a partir de la observación de la creciente tasa de población laboral millennial en las organizaciones, la misma que por sus características necesitaría ser gestionada a través de nuevas herramientas para evitar la fuga de talentos y rotación de personal que podría impactar negativamente en los costos de las empresas. Al revisar la literatura, se identificó que en los últimos años se han incrementado los estudios respecto al comportamiento de esta generación y sobre sus características, competencias e intereses, sobre todo en lo que concierne a su afinidad con la tecnología y las diferentes tendencias, la cual está en constante cambio y avance, sin embargo, es difícil identificar investigaciones relacionadas a nuestro tema en cuestión. Por tal motivo, esta investigación procura contribuir con el conocimiento y posterior desarrollo de dichas competencias.

Finalmente, la información de las entrevistas es recolectada mediante una entrevista estructurada en base a un guion con preguntas estratégicamente redactadas, que buscaron conocer cuál es la percepción y valoración de las competencias que tienen los miembros de la generación millennial sobre sus jefes actuales, para el análisis y presentación de los

resultados de la investigación es relevante indicar que se utilizó el principio de confidencialidad.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

La investigación está desarrollada con un enfoque cualitativo, el cual, busca identificar la naturaleza profunda de las realidades, no oponiéndose a la parte cuantitativa, que considera sólo un aspecto, sino que lo integra para poder darle una significancia (Martínez, 2006). Asimismo, (De Gialdino, 2006) el enfoque cualitativo tiene particular relevancia, debido a que los investigadores indagan en situaciones naturales intentando dar sentido o interpretando los fenómenos de acuerdo con los significados y contexto en el que las personas se encuentren, es decir, este enfoque proporciona conocimiento sobre los procesos sociales y ayuda a contestar a las preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué?

Así, este trabajo pretende identificar las competencias gerenciales que más valora la generación millennial de sus jefes en sus actuales empleos. La investigación tendrá alcance descriptivo con una medición transversal, la misma que consiste en caracterizar una situación concreta indicando cuales son los rasgos más particulares o diferentes (Morales, 2010). En este trabajo, se entrevistará a colaboradores que pertenezcan a la generación millennial.

Los entrevistados están en diferentes niveles organizacionales en compañías ubicadas en Lima metropolitana y todas correspondientes al sector servicios. Con esto se busca, teniendo en cuenta la hipótesis, recoger datos, exponerlos y presentar la información, de modo que se pueda analizar de forma detallada y extraer generalizaciones significativas que contribuyan a generar conocimiento (Morales, 2010).

Las nuevas organizaciones exigen que la gestión de recursos humanos sea entendida desde la perspectiva integral, desarrollando políticas que sean vertebradas por un eje central,

es así que se puede inferir que el enfoque de competencias laborales centrado en comportamientos eficientes puede asumir este rol vertebrador (Blanco, 2007).

La metodología desarrollada por HayGroup es una de las más prestigiosas a nivel mundial y cuenta dentro de sus componentes con la evaluación por competencias. “Si se realiza un estudio global de benchmarking, se encontrará que la cantidad de empresas usuarias de la metodología de HayGroup rebasa por mucho a cualquier otra a nivel mundial” (Piñeiro, 2016), En base a lo indicado anteriormente, se consideró como referencia para esta valoración, los 4 ejes con las 38 competencias que integran la metodología de HayGroup.

### **3.3. Población de estudio**

La población elegida para la presente investigación está sustentada en una selección no probabilística con un tipo de muestreo por propósito y por conveniencia, donde se realiza la búsqueda tomando en cuenta la máxima variación de los informantes. La investigación se realiza en Lima metropolitana.

#### **3.3.1 Participantes**

Para la investigación se ha escogido a los miembros de la generación millennial, la misma que es definida como la generación de jóvenes nacidos entre el año 1980 y el año 1995, a la cual también se le conoce como la generación de los nativos digitales (Cuesta, Ibañez, Tagliabue & Zangaro, 2009). Es importante mencionar que, pese a que estos jóvenes tengan algunas diferencias individuales, hay mucho que comparten como el estilo de vida, los valores, entre otros atributos (Cuesta et al, 2009), esto le da validez a la selección de la población. En el caso de Perú, según la empresa Datum, los millennials representan el 29% del total de la población, el 51% trabaja, sin embargo, sólo el 40% de ellos tiene una carrera profesional o técnica o se encuentra estudiando una maestría. Para la investigación sobre el comportamiento de la generación millennial se realizó una

entrevista, la misma que fue diseñada tomando en cuenta las consideraciones y parámetros antes mencionados, con la aplicación de la técnica de bola de nieve.

La técnica bola de nieve es una técnica de muestreo no probabilística en la cual los elementos o personas de la muestra recomiendan a otras personas que pueden integrarse o están interesados en participar de la muestra (Rodríguez & Pierdant, 2014).

### **3.4 Instrumentos de Investigación (Instrumentos de Medición o Métodos para Recopilar Datos)**

La recolección de datos se realiza a través de una entrevista a jóvenes pertenecientes a la generación millennial, que se encuentran trabajando durante el transcurso de la toma de datos. Estas entrevistas brindan información sobre las percepciones y valoraciones que tienen sobre sus jefes dentro de la organización.

Para este fin, la entrevista tiene un guion que fue elaborado tomando como referencia las competencias de la metodología de HayGroup. Con la información obtenida se analiza e identifica cuáles son las competencias que más valoran los millennials de sus superiores en jerarquía organizacional, además de recoger la percepción general sobre la conducta y comportamientos de sus jefes actuales. Antes del inicio de la entrevista se verificó que los informantes cumplan con los criterios mencionados en el diseño de la investigación, para luego continuar con el guion estructurado.

Las preguntas finales del guion, mostradas en el Apéndice A, han sido validadas por 10 expertos en temas relacionados a la investigación, los cuales confirman que las preguntas del cuestionario desarrollado guardan relación con los objetivos de la presente investigación, adicionalmente a modo de contrastar la investigación se utiliza la escala de valoración de Likert para corroborar algunos elementos trabajados en el análisis de contenido, la misma que brinda la acumulación de puntos otorgados a cada competencia.

Dado que la investigación tiene como base y fuente de información calificada como de tipo cualitativa, aportada por las entrevistas realizadas al grupo poblacional denominado millennial, se considera apropiada la utilización de un software que brinda la posibilidad de guardar los registros de las entrevistas, codificarlos, agruparlos y que proporcionan resúmenes en información ordenada y organizada de acuerdo con el enfoque y conveniencia de la investigación. Es así que dentro de la variedad de softwares existentes como el QDA Miner, MAXQDA, Atlas Ti, entre otros, se opta por la utilización del software Atlas Ti.

### **3.5 Proceso de análisis de la información.**

Luego de realizadas las entrevistas a los 30 millennials seleccionados, se procesó las respuestas obtenidas a través del software AtlasTi, para lo cual, a fin de identificar las variables, se utilizaron categorías en las cuales se agruparon las respuestas de los entrevistados las cuales fueron: comunicación efectiva, liderazgo transformacional, orientación a resultados, trabajo en equipo y confianza.

Asimismo, en cada categoría se encontraron algunas palabras, ideas o conceptos en los que el entrevistado ponía mayor énfasis durante el proceso de la entrevista, a los cuales, para términos de la investigación se les ha definido como elementos de la categoría, estos muestran con mayor especificidad las características valoradas por los entrevistados.

Seguidamente, de estos, se consideró aquellos elementos que fueron mencionados por la mayoría de los entrevistados, obteniendo así los siguientes elementos más representativos por categoría; “Confianza”: empoderamiento y autonomía, “Orientación a resultados”: seguimiento y conocimiento del objetivo, “Liderazgo transformacional”: motivación, desarrollo personal y liderazgo, “Comunicación efectiva”: escucha activa, simplicidad, predisposición y visibilidad de la información y finalmente “Trabajo en equipo”: Involucramiento de decisiones y complementariedad.

Además de esto, los entrevistados calificaron las competencias del modelo HayGroup a través de una escala de Likert, en esta el entrevistado brindó puntuaciones del 1 al 10 a cada competencia, otorgando 1 a la que considerará de menor valor y 10 para la de mayor valor. Posteriormente, se consolidó la información de la escala Likert y para otorgar un orden de importancia se consideró las competencias que fueron votadas en mayor cantidad de veces con las calificaciones de 9 y 10, luego se sumó las votaciones obtenidas con 9 y 10 puntos, y se ordenó en orden descendente.

Finalmente, desarrollado el análisis de las entrevistas se concluyó con la identificación de las competencias gerenciales más valoradas por los millennials, las mismas que a su vez al ser corroboradas guardan relación con la puntuación obtenida de la escala de Likert.

### **3.6. Resumen del capítulo**

La presente investigación es de tipo cualitativo y tiene un propósito descriptivo, se pretende identificar las competencias que están presentes en los jefes que tienen a su cargo colaboradores de la generación millennials. La investigación será no experimental, descriptiva, transversal, es decir, los datos de la investigación se recolectan en un solo momento.

Las personas seleccionadas son los colaboradores pertenecientes a la generación millennials, nacidos entre 1980 y 1995. Los entrevistados son parte de los diferentes niveles jerárquicos de las compañías, los mismos que se encuentran laborando actualmente, cuentan además con por lo menos un año de antigüedad reportando a su jefe y por lo menos dos años laborando en la misma compañía. El objetivo será capturar la homogeneidad que se pueda evidenciar en la población millennials en Lima Metropolitana referente a las competencias gerenciales de sus jefes. Esta información servirá de aporte tanto para los jefes de los diferentes niveles de las organizaciones como para las propias empresas, de modo tal que

puedan desarrollar y darle énfasis a las competencias que se identificaron como las más valoradas por esta generación, además de contribuir a mejorar el clima y ambiente laboral.

La muestra fue construida en base a la técnica estadística de bola de nieve, tomando en consideración empresas ubicadas dentro de Lima Metropolitana. En ellas se identifican casos de interés y máxima variación, en donde se buscará que los informantes entrevistados abarquen la mayor cantidad de percepciones sobre sus jefes de acuerdo con las competencias del modelo HayGroup. Antes de realizar la entrevista, se verificó que los entrevistados cumplan con los parámetros establecidos por los integrantes del equipo desarrollador del presente estudio y antes de tener las preguntas finales, se realizó la validación con 10 expertos, quienes corroboraron que las preguntas planteadas en la entrevista se encuentren alineadas a los objetivos planteados.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

### 4.1. Introducción

En este capítulo, se muestran los hallazgos obtenidos en la presente investigación. Al revisar esta sección, se podrá visibilizar la forma y cuales han sido las herramientas utilizadas para la obtención de datos e información que nutre la investigación.

Del mismo modo, se observará cuáles de las competencias, de cada factor propuesto, han sido las más valoradas por los entrevistados pertenecientes a la generación millennial. Estos resultados son obtenidos por las entrevistas cualitativas realizadas, y a manera de validación por una escala de valoración Likert.

### 4.2. Perfil del Entrevistado

La presente investigación utilizó entrevistas cualitativas buscando obtener información sobre los jefes inmediatos de los millennials, y se contrastó la valoración de diversos grupos de competencias a través de una escala de Likert realizada por los mismos entrevistados. Para escoger a los participantes se tomó una muestra de 30 millennials, es decir, personas nacidas entre 1980 y 1995, que trabajen como mínimo 2 años en una misma empresa del sector servicios y que se encuentran trabajando con el mismo jefe por un periodo no menor a un año.

Los entrevistados fueron seleccionados en base a la red de contactos de los investigadores. A razón de las disposiciones de inamovilidad dictaminadas por el gobierno peruano a partir del 16 de marzo de 2020, las entrevistas se realizaron mediante videollamadas a través de la plataforma *Google Meet*.

En la Tabla 1, se presenta el resumen de los datos de los millennials entrevistados, que incluye sus edades, su género, así como las edades y género de sus jefes inmediatos. Se muestra también las entidades en las cuales laboraban al momento de la entrevista, destacando entre ellas, entidades bancarias, empresas retail, consultoras, entre otras. Se

cuidó que la muestra seleccionada cumpla adecuadamente con el perfil requerido para alcanzar los objetivos de la investigación. Se entrevistaron a 18 hombres (60%) y 12 mujeres (40%), buscando obtener una muestra balanceada y evitar que se presente algún tipo de sesgo de género en la investigación. Por el lado de los jefes de los millennials, se encontró en esta posición a 19 hombres (63%) y 11 mujeres (36%), de estos, 16 pertenecientes a la generación millennial (53.33%), 12 a la generación “X” (40%) y 2 a la generación Baby boomer (6.66%).

Tabla 1

*Perfil de los entrevistados*

Entrevistado	Empresa	Género	Edad	Género del jefe	Edad del jefe
E1	Disal	M	29	M	44
E2	Precisión Perú	F	35	F	39
E3	Mapfre	M	32	F	35
E4	Colegio Monte Alto	F	38	F	39
E5	Química Suiza	M	30	M	58
E6	Perú Container	F	33	M	45
E7	Obiettivo Laboro Los Andes	M	29	F	45
E8	SCI	M	29	F	37
E9	Scotiabank	F	36	M	35
E10	Grupo Seidor	F	35	M	51
E11	Hiraoka	M	35	F	39
E12	Makro	F	35	M	40
E13	Entel	M	38	M	55
E14	Omnisciencia Consultores	M	28	M	52
E15	Interbank	F	33	M	33
E16	Scotiabank	M	31	M	40
E17	Delosi	F	27	M	30
E18	Fitco	M	29	M	26
E19	Cencosud	M	31	M	42
E20	BBVA	M	31	F	44
E21	Fundación Forge	F	31	F	41
E22	BBVA	M	34	F	38
E23	Dinet	F	32	M	40
E24	Banco Falabella	M	32	M	40
E25	Senati	F	28	M	58
E26	MTPE	M	33	F	69
E27	MTPE	F	38	F	69
E28	Química Suiza	M	32	M	58
E29	CDSP consultores & Asociados EIRL	M	27	M	50
E30	Supermercados Peruanos	M	34	M	40

### 4.3. Presentación de Resultados

Realizadas las entrevistas exploratorias al grupo de millennials seleccionado, se efectuó la revisión, análisis y discusión sobre el consolidado de la información obtenida. Se hizo un análisis transversal, de tal modo que la presentación de casos y análisis fue colectivo y no individual. Los resultados de la investigación pretenden responder las preguntas formuladas en la misma, por lo que, para poder alcanzar los objetivos, la búsqueda de estas respuestas está direccionada a las competencias de los cuatro factores base definidos para la investigación.

#### 4.3.1 Resultado de las entrevistas sobre competencias más valoradas por los millennials

A fin de poder realizar un análisis de contenido a las entrevistas realizadas, se definió, tomando como base el marco teórico conceptual y las primeras entrevistas piloto, cinco categorías para el agrupamiento de la información obtenida, y para el análisis de la información de cada categoría, se utilizaron los elementos definidos en el punto 3.5 del capítulo III. De esta manera, la revisión de entrevistas permitió entender de manera estructurada las diferentes respuestas obtenidas en este proceso.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada categoría, de acuerdo a la metodología aplicada:

***Respecto a la Categoría Confianza***, al analizar las respuestas de los entrevistados, se identifica que la mayoría de ellos depositan confianza en su jefe cuando este les brinda “Autonomía” para desarrollar su labor. Del mismo modo, un elemento importante, encontrado en las respuestas, es que ellos manifiestan confianza en su líder cuando este les da “Empoderamiento”, esto se muestra en la Tabla 2.

***Respecto a la Categoría Orientación a Resultados***, al revisar las respuestas de los entrevistados, se encontró que la mayoría valora que su jefe realice “Seguimiento”

a su labor, así mismo, ellos consideran que el “Conocimiento del Objetivo” transmitido por su jefe es de importancia relevante para obtener los resultados deseados y valoran que sea una práctica recurrente de sus superiores. Esto se puede visibilizar en la Tabla 3.

***Respecto a la Categoría Liderazgo Transformacional,*** las respuestas de los entrevistados muestran que la mayoría de ellos encuentran que el liderazgo transformacional tiene mucho vínculo con el elemento de “Motivación”, lo que tiene una apreciación positiva en los miembros de esta generación, del mismo modo, la mitad de ellos valoran el liderazgo en su jefe cuando este busca el “Desarrollo Personal” de los integrantes de su equipo, visible en la Tabla 4.

***Respecto a la categoría Comunicación Efectiva,*** al analizar las respuestas de los entrevistados, se identificó que señalan a la “Escucha Activa” como un elemento destacado en esta categoría. También se observa que ellos valoran la “Predisposición y Simplicidad” en la comunicación efectiva, así como contar con “Visibilidad de la Información”, es decir estar al tanto de lo que ocurre o está por ocurrir en el área o en la empresa en general. Mostrado en la Tabla 5.

***Respecto a la categoría Trabajo en Equipo,*** al revisar las respuestas de los entrevistados, se identificó que tanto el “Involucramiento en las Decisiones” como la “Complementariedad” de los integrantes y entre los integrantes respectivamente, son elementos valiosos para fortalecer equipos. Esto es visible en la Tabla 6.

Tabla 2

*Consolidado Confianza*

Entrevistado	Autonomía	Valoración de Aportes	Sinceridad	Confianza	Empoderamiento	Predisposición	Protección	Soporte	Pericia del Líder
E1	1	1							
E2	1		1						
E3	1		1	1					
E4	1				1	1	1		
E5	1				1			1	1
E6						1		1	
E7	1				1				
E8	1					1			
E9	1				1				
E10	1								
E11					1	1			
E12			1		1				
E13					1				
E14	1	1						1	1
E15	1	1	1	1	1		1	1	
E16	1		1	1					
E17						1		1	
E18	1								
E19	1		1		1	1			1
E20		1		1			1		
E21	1				1			1	
E22	1			1					
E23	1								
E24	-								
E25	-								
E26		1							
E27	-								
E28	-								
E29				1					
E30	1				1				
	<b>18</b>	5	6	6	<b>11</b>	6	3	6	3

Tabla 3

*Consolidado Orientación a Resultados*

Entrevistado	Seguimiento	Apoyo	Gestión de Recursos	Compromiso	Adaptabilidad al Cambio	Conocimiento del Objetivo	Innovación en Metodologías y uso de Herramientas	Sentido de Urgencia	Proactividad	Positivismo	Planificación
E1						1					
E2	1								1		
E3	1			1							
E4	1										
E5									1		
E6									1		
E7		1				1					
E8				1							
E9	-										
E10								1			
E11	1			1			1				
E12				1		1					
E13									1		
E14	1				1	1	1	1		1	
E15						1					
E16	1		1				1				
E17	-										
E18			1								
E19						1	1				
E20	1			1	1	1		1			
E21	1										
E22	1					1					
E23						1	1				
E24	1	1	1								
E25		1									
E26	1										
E27											1
E28					1		1			1	1
E29				1	1			1			1
E30	1			1	1	1	1				
	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Tabla 4

*Consolidado Liderazgo Transformacional*

Entrevistado	Motivación	Empoderamiento	Consideración Individualizada	Empatía	Liderazgo (Perse)	Desarrollo Personal	Exposición (oportunidad de mostrarte)	Desarrollo de Competencia (Identifica el perfil y lo desarrolla)
E1	1				1	1		
E2	1				1	1	1	
E3	1				1			
E4			1		1			1
E5	1				1	1		
E6				1	1			
E7	1			1		1		
E8	1	1	1	1	1			
E9	-							
E10	1					1		
E11				1	1			
E12						1	1	
E13		1				1		
E14						1		
E15						1		
E16	-							
E17	1					1		
E18	-							
E19	1	1			1			1
E20	1				1			
E21						1		
E22	1	1			1	1		
E23	1							
E24	-							
E25	1							1
E26	1				1	1		
E27	1							
E28	1				1	1		1
E29	1			1		1		
E30				1				
	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Tabla 5

*Consolidado Comunicación Efectiva*

Entrevistado	Canales de Comunicación	Empatía	Predisposición	Simplicidad	Escucha Activa	Feedback	Comunicación Horizontal	Asertividad	Visibilidad de la Información
E1			1	1	1				1
E2					1				1
E3				1	1				
E4	1			1	1			1	
E5			1		1				
E6			1						
E7			1	1					
E8	1	1	1	1					
E9					1				
E10							1	1	
E11	1			1	1	1	1		
E12	1							1	1
E13						1			
E14				1	1	1			
E15									
E16	1						1		1
E17		1	1	1	1	1		1	1
E18			1						1
E19			1			1			
E20				1			1		1
E21			1						
E22			1						
E23									
E24			1						1
E25									
E26		1			1	1			1
E27	-								
E28				1	1				1
E29		1	1	1	1	1		1	1
E30	1			1	1		1		1
	6	4	12	12	13	7	5	5	12

Tabla 6

*Consolidado Trabajo en Equipo*

Entrevistado	Objetivos en Común	Sentido de Pertenencia	Complementariedad	Involucramiento de Decisiones	Aprendizaje Colaborativo	Acompañamiento	Trabajo en Equipo (Perse)
E1					1		
E2					1		
E3	1		1	1			
E4							
E5				1			
E6			1				
E7	-						
E8	-						
E9	-						
E10			1				
E11		1					
E12	1						
E13			1	1		1	
E14	1			1	1		1
E15	1			1		1	1
E16						1	
E17							1
E18					1	1	
E19	1		1	1	1	1	
E20			1			1	
E21				1			
E22			1	1			
E23							
E24	1		1			1	1
E25	-						
E26	1			1			
E27	-						
E28	-						
E29		1		1			1
E30			1		1	1	
	7	2	9	10	6	8	5

A fin de poder complementar la información acopiada en las entrevistas, se solicitó a los evaluados realizar la valoración de las 38 competencias (HayGroup), lo cual permitió contrastar las premisas de la investigación, y de este modo, dar respuesta a las preguntas planteadas en la misma. Para tal fin, se utilizó una Escala de Likert, la que es mostrada en los Apéndices C.1, C.2 y C.3.

#### 4.4. Discusión y Análisis de Resultados

En el presente punto, se desarrolla el análisis de la información obtenida, así como la discusión y revisión de los resultados producto de la investigación realizada, esto con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de la investigación.

Para analizar los resultados de las entrevistas realizadas a los millennials fue necesario definir la relación entre las *categorías* que estructuraron la información de las entrevistas, definidas por los investigadores, y los conceptos de las *competencias* utilizadas según el modelo elegido (HayGroup).

Al revisar la categoría ***Orientación a resultados***, se observó que lo que identifica principalmente a esta categoría son los elementos “*Seguimiento*” y “*Conocimiento del Objetivo*” de los cuales se obtienen respuestas como las siguientes: E24 “ [1:1 - 23] *tiene un buen manejo de las actividades, para ello tenemos un cuadro de mando donde él se acerca al final del día para evaluar y ver cómo estás avanzado o cómo te está yendo respecto a los hitos establecidos de manera diaria o semanal, aquí sí creo que tiene un buen manejo de los planes y líneas de acción que son necesarias para el logro de los objetivos*” y E14 “[1:1 - 6] *tener un conocimiento de los procesos que tiene la empresa y esto a su vez le da una visión para la toma de decisiones y la formulación de objetivos que tenemos nosotros como miembro de su equipo. De esta manera, toda esta información que él ya tiene le ayuda bastante en poder formular estrategias y poder comunicarlas a nosotros para poder aplicarlas y poder lograr los objetivos planteados*”, respectivamente.

De acuerdo al análisis efectuado, se define que los elementos “*Seguimiento*” y “*Conocimiento del Objetivo*” tienen relación con la competencia “*Generar Resultados*” en tal sentido, esta es la competencia más valorada dentro del Factor Resultados del modelo utilizado en la investigación.

Sobre la categoría ***Liderazgo transformacional***, esta comprende los siguientes elementos, “*Motivación*”, el entrevistado E8 indica lo siguiente “[1:7 - 69] *ella me motiva porque siempre está revisando conmigo qué puntos existen a favor o en contra que me ayudaría a mejorar estas virtudes que quiero resaltar a nivel personal, también*

*conversamos de estos objetivos y vemos como las funciones que vengo realizando ayudan al cumplimiento de estos”, otro elemento que resalta es el “Desarrollo personal” así lo manifiesta el entrevistado E 12 “[1:2 - 12] mi jefe directo al entender todas las expectativas de cada uno de nosotros te orienta a poder tener un plan de desarrollo para poder lograr esos objetivos que también vienen a ser un beneficio para la compañía”, finalmente el elemento “Liderazgo perse” es también relevante en esta categoría muestra de ello la siguiente respuesta E5 “[1:17 - 133] Como dije hace un momento él siempre la asume con una buena actitud sin buscar donde descargar una culpabilidad sino al contrario siente que todos estamos involucrados en eso y que todos somos parte del error y que todos somos parte de la mejora”.*

Según el análisis mostrado, se define que los elementos “Motivación” y “Desarrollo Personal” tienen relación con la competencia “Desarrollo de talento”, de este modo se concluye que esta es una de las competencias más valoradas del Factor Personas. Asimismo, el elemento “Liderazgo Perse” tienen relación con la competencia “Equilibra las partes interesadas” en tal sentido, esta es la competencia más valorada dentro del Factor Pensamiento del modelo utilizado en la investigación.

En cuanto a la categoría **Trabajo en Equipo**, según lo mostrado por el Atlas TI, esta categoría estaría basada en los elementos “Involucramiento en decisiones”, evidenciado en la siguiente respuesta del entrevistado E29 “[1:4 - 30] Como te digo, él nunca toma una decisión basado únicamente en su opinión, sino que permite que todos participemos de nuestras opiniones para lograr un objetivo en común. Parece mentira, pero cuando todos forman parte de lo que es la meta, el compromiso está ahí porque están todas las ideas de ellos hemos pensado que esto sería lo mejor y al hacer eso técnicamente no es el objetivo de él solo si no es el objetivo de todos y todos estamos dispuestos a cumplir esa meta”, el segundo elemento que destaca en esta categoría es la

“*Complementariedad*”, sobre esta el entrevistado E 10 indica “[1:6 - 51] *nosotros somos un equipo seguidor en donde tenemos empresas en diversos países tenemos en España, Chile, Colombia y cuando hacemos proyectos y no somos especialistas si los llamamos y hay comunicación y viceversa, ahí he visto que si no tenemos especialistas en Perú buscamos nuestros ‘partners’ para ayudarnos entre sí*”.

En el análisis realizado podemos encontrar que los elementos “Involucramiento de decisiones” y “Complementariedad” tienen relación con la competencia “Colaboración” en tal sentido, esta competencia es una de las más valoradas dentro del Factor Personas del modelo utilizado en la investigación.

La categoría **Comunicación efectiva**, estaría basada en los elementos “Escucha activa”, una de las respuestas del entrevistado E9 “[1:4 - 86] *yo siento que siempre puedo conversar con él frente a cosas que no estoy de acuerdo o considero que se puede mejorar, es una persona que te escucha de todas maneras.*”, otro elemento que resalta es la “Simplicidad” así lo manifiesta el entrevistado E 8 “[1:9 - 117] *Siempre nos genera reuniones o meetings para poder canalizar las nuevas funciones y cuando algo es muy complicado nos vuelve a repetir o parafrasear el mensaje con palabras más sencillas, y en caso exista más dudas abre un foro de preguntas para poder atender cualquier consulta que se presente.*”, otro elemento que resalta es la “Predisposición” así lo manifiesta el entrevistado E 8 “[1:3 - 29] *su mejor atributo es la comunicación porque con ella existen canales abiertos, es decir, la puedo llamar en cualquier momento y siempre está en línea operativa. Por otro lado resaltó su predisposición para poder apoyarnos en cualquier dificultad que se genere en el día a día, y finalmente su empatía porque siempre nos entiende y trata de ayudarnos en todo.*”, finalmente, el elemento “Visibilidad de la información” es también relevante en esta categoría considerando lo mencionado por el entrevistado E12 “[1:16 - 92] *hay bastante comunicación en lo que*

*sucede dentro de la compañía y que tal vez no nos enteraríamos si fuera por ella pero más que todo compartiendo los conocimientos dentro de los equipo creo que el que tiene un proyecto por dentro del equipo lo comparte con todo el área si bien es cierto el aprendizaje no bien tan directo por parte de mi jefe pero si se fomenta el aprendizaje interno dentro del equipo.”.*

Del análisis anterior, se define que los elementos “Escucha activa”, “Simplicidad”, “Predisposición” y “Visibilidad de la información” tienen relación con la competencia “Comunicación efectiva” es así que esta es una de las competencias más valoradas del Factor Personas del modelo utilizado en la investigación.

La categoría **Confianza**, según el análisis de las respuestas y declaraciones de los entrevistados, estaría relacionada o basada en la “Autonomía”, una de las respuestas del entrevistado E9 nos indica que “[1:2 - 82] *demuestra su confianza en nosotros cuando nos da libertad frente a los procesos que manejamos, de hecho, ello viene también porque nos conoce como personas y conoce nuestros perfiles,*”. El “Empoderamiento” es otro elemento resaltante en esta categoría, esta valoración se encuentra por ejemplo en lo manifestado por el entrevistado E13 “[1:3 - 16] *él nos empodera para tomar las decisiones, entonces en base a eso nosotros comenzamos a tomar nuestras propias decisiones y bueno como cualquier parte de un trabajo siempre hay un riesgo de una probabilidad de error, en este caso nos hace que lo asumamos, cómo se diría en criollo hace que lo apechemos y que sigamos adelante nunca nos ha dicho que no déjalo yo lo hago para nada, nos empodera, nos da un par de tips y nos lanza la cancha esperando los mejores resultados*”.

Considerando el análisis previo, se concluye que los elementos “Empoderamiento” y “Autonomía” guardan relación con la competencia “Infundir

*Confianza*” de tal forma, esta es la competencia más valorada dentro del Factor Si Mismo del modelo utilizado en la investigación.

Finalmente, de acuerdo al análisis efectuado de las entrevistas y además de haberlos contrastado con los resultados de la escala de Likert, se halló consistencia en la selección de las competencias que son las más valoradas por los millennials, dando respuesta así a las preguntas de la investigación tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

*Respuestas a las preguntas de investigación*

Objetivo	Pregunta	Resultado
Identificar qué competencias gerenciales vinculadas al factor pensamiento son las más valoradas por los millennials.	¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor pensamiento más valoradas por los millennials?	* <i>Equilibra las partes interesadas</i>
Indagar cuáles de las competencias gerenciales vinculadas al factor de resultados son las más valoradas por los millennials.	¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor de resultados más valoradas por los millennials?	* <i>Generar Resultados</i>
Conocer qué competencias gerenciales vinculadas al factor personas son las más valoradas por los millennials.	¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor personas más valoradas por los millennials?	* <i>Comunicación efectiva</i> * <i>Colaboración</i> * <i>Desarrollo de talento</i>
Investigar cuáles de las competencias gerenciales vinculadas al factor de sí mismo son las más valoradas por los millennials.	¿Cuáles son las competencias vinculadas al factor de sí mismo más valoradas por los millennials?	* <i>Infundir Confianza</i>

#### 4.5. Resumen del Capítulo

Esta investigación se realizó con una muestra de 30 entrevistas, siendo la población personas pertenecientes a la generación millennials, Las entrevistas constaron de 38 preguntas, de las cuales se obtuvo información cualitativa sobre el comportamiento de su jefe directo ante cada competencia.

En ese sentido se logró identificar las competencias más valoradas por los millennials las cuales son “*Equilibra las partes interesadas*” del Factor Pensamiento, “*Generar resultados*” del Factor Resultados, “*Comunicación efectiva*”, “*Colaboración*” y “*Desarrollo de talento*” del Factor Personas e “*Infundir confianza*” del Factor Si Mismo.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presentan las conclusiones del estudio considerando las interrogantes planteadas en base al marco teórico desarrollado, y resultados del estudio de campo obtenidos por las entrevistas realizadas a los millennials. Finalmente, se proponen recomendaciones para futuras investigaciones.

### 5.1 Conclusiones

El presente trabajo concluye que las competencias que más valoran los millennials en sus jefes son: “*Equilibra las partes interesadas*” que corresponden al Factor Pensamiento, “*Generar resultados*” que corresponden al Factor Resultados, “*Comunicación efectiva*”, “*Colaboración*” y “*Desarrollo de talento*” que corresponde al Factor Personas y finalmente “*Infundir confianza*” del Factor Si Mismo.

La identificación de dichas competencias resultaría importante para las empresas del sector servicios, las cuales actualmente se enfrentan a desafíos que ponen a prueba su capacidad de retener talentos, esto debido a las características de las preferencias de los miembros de esta generación. En tal sentido, identificar estas preferencias en cuanto a las competencias gerenciales que más valoran sería una oportunidad de reducir costos y evitar inconvenientes producidos por la rotación de personal y fuga de talentos.

Para las empresas, el desarrollo y fomento de estas competencias en posiciones de jefaturas o posiciones con personal a cargo, significa tener la oportunidad de utilizar herramientas claves para lograr una mejora en el clima laboral, una mayor motivación para los equipos y por consiguiente se hace mucho más sencillo atraer y retener al talento millennial.

Por otro lado, es muy probable que si los millennials perciben que sus jefes poseen las competencias que ellos más valoran, desarrollen un mayor compromiso con las compañías,

eligiendo permanecer más tiempo en las mismas, al mismo tiempo que comprometiéndose y aportando de manera proactiva al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Adicionalmente, la investigación nos muestra, a través de la información acopiada de las entrevistas, que en cuanto a la realización profesional de los millennials prima la estabilidad emocional sobre la estabilidad financiera. Esto determina en gran medida su tiempo permanencia o su mejor desempeño en la compañía en la cual labora.

Finalmente, tomando en cuenta que los millennials son nativos tecnológicos, un hallazgo notable es que ellos no consideran tan importante que sus jefes cuenten con las mismas habilidades tecnológicas que ellos, por el contrario, las entrevistas nos dan a conocer que la competencia “experto en tecnología” de sus jefes no es considerada como relevante.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda que se realice una evaluación a los jefes de las empresas para conocer si poseen las competencias más valoradas encontradas en la presente investigación y a partir de esto, instruirlos en el desarrollo de estas competencias. Esto facilitará que los jefes lideren con mayor solvencia sus equipos, contribuyendo al mismo tiempo a que los colaboradores estén más satisfechos con su ambiente laboral, lo que finalmente se traduce en un mayor compromiso y una mejora en la productividad.

Asimismo, se sugiere a las empresas del sector servicios que dentro de sus políticas de retención de talento impulsen el desarrollo de las competencias identificadas en la investigación, priorizando a aquellos colaboradores que se perfilan como futuros jefes, esto a través de la creación de un programa de desarrollo de competencias, lo que podría conllevar al millennial a un mayor tiempo de permanencia en la empresa, y por ende evitar la rotación de personal y fuga de talentos.

Adicionalmente, se invita a que las áreas de gestión humana utilicen los resultados de la presente investigación dentro de su plan de selección de personal, específicamente en

posiciones que cuenten con la responsabilidad de tener personas a cargo, de modo tal que la persona seleccionada en este puesto pueda desempeñarse ejerciendo liderazgo desde el inicio de su gestión y se destine de mejor manera los recursos asignados para contribuir a su desarrollo.

Finalmente, se recomienda que el presente estudio sirva de base para desarrollar otras investigaciones respecto a las competencias más valoradas por los millennials en las diferentes regiones del Perú y países de Latinoamérica, así como también en los diferentes sectores productivos y de servicios, esto podría ayudar a identificar las competencias gerenciales transversales más valoradas por esta generación.



## Referencias

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=PN3o6Y3NTA0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Allred, & Camerón (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONv18C&pg=PA652&dq=orientaci%C3%B3n+al+logro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1m77c\\_I3lAhVEuVkKHYAiCYwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=orientaci%C3%B3n%20al%20logro&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONv18C&pg=PA652&dq=orientaci%C3%B3n+al+logro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1m77c_I3lAhVEuVkKHYAiCYwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=orientaci%C3%B3n%20al%20logro&f=false)
- Alabau, J.; Solaz-Portoles, J. & Sanjosé, V. (2020). Relación entre creencias sobre resolución de problemas, creencias epistemológicas, nivel académico, sexo y desempeño en resolución de problemas: un estudio en educación secundaria. *Revista Eureka Sobre Enseñanza y Divulgación de Las Ciencias*, 17(1), 1–17. Recuperado de [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.25267/Rev\\_Eureka\\_ensen\\_divulg\\_cienc.2020.v17.i1.1102](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2020.v17.i1.1102)
- Alles, M (2012). *50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=OYFfAAAAQBAJ&pg=PT151&dq=importancia+de+la+experiencia+profesional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiX84nyiZfrAhWHK7kGHa6LCgo4FBDoATAFegQIBRAC#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20experiencia%20profesional&f=false>
- Alles, M. (2003). *Elija el mejor, como entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=IRy7XrRF3HkC&dq=elaboracion+de+perfiles+por+competencias&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=IRy7XrRF3HkC&dq=elaboracion+de+perfiles+por+competencias&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Vsmq568qZ7sC&dq=perfil+por+competencia+definicion&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=Vsmq568qZ7sC&dq=perfil+por+competencia+definicion&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&dq=inautor:%22Martha+Alicia+Alles%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjO-sX4oKDrAhV-JrkGHUySDGoQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>
- Alles, M. (2008). *El Rol del jefe*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=9-vBT14zTZMC&dq=definicion+de+jefe&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=9-vBT14zTZMC&dq=definicion+de+jefe&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Álvarez, J. & González, M. (2020). Diagnóstico para el perfeccionamiento de gestión de la innovación empresarial. *Avances*, 22(1), 123–138. Recuperado de Vista de Diagnóstico para el perfeccionamiento de gestión de la innovación empresarial (pinar.cu)
- Arellano, R. (2013): Marketing para Vivir Mejor. *Editorial Planeta*, Lima.
- Arellano, R. (2014). La generación P. *El comercio*.
- Arjona, K. (2014). 9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento. *Calidad y tecnología*. Recuperado de <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=uQqlAQAAQBAJ&pg=PA35&dq=habilidades&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwit9eeXy\\_3qAhWyJrkGHRPWAYo4HhDoATAGegQICRAC#v=onepage&q=habilidades&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uQqlAQAAQBAJ&pg=PA35&dq=habilidades&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwit9eeXy_3qAhWyJrkGHRPWAYo4HhDoATAGegQICRAC#v=onepage&q=habilidades&f=false)
- Begazo D. & Fernández W. (2015). Los Millennials Peruanos: Características y Proyecciones de Vida. Recuperado de

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>

Berzon, J. (2019). Los empleados no renuncian a sus empleos, renuncian a sus jefes. *Jackie Berzon*. Recuperado de <https://www.jackieberzon.com.ar/los-empleados-no-renuncian-a-sus-empleos-renuncian-a-sus-jefes/>

Belzunce, M.; Danvila, I. & Martinez-Lopez, F. (2013). *Guía de competencias emocionales para directivos*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=fdzHBAAQBAJ&dq=mcclelland+competencia&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=fdzHBAAQBAJ&dq=mcclelland+competencia&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Borja, C. (2011). *Las redes sociales. Lo que hacen sus hijos en Internet*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=GHW0DwAAQBAJ&dq=redes+sociales&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=GHW0DwAAQBAJ&dq=redes+sociales&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo Al Más Alto Nivel/ Leading at a Higher Level*. Recuperado de <https://books.google.com.cu/books?id=xOKjZCLZw88C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes.: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=H1tYIHVziM8C&printsec=frontcover&dq=Trabajadores+competentes.+Introducci%C3%B3n+y+reflexiones+sobre+la+gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiasNOXoKHIAhUD26wKHUIWC04Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Trabajadores%20competentes.%3A%20Introducci%C3%B3n%20y%20reflexiones%20sobre%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20por%20competencias&f=false>

Brown, A. (2007). Gestión de la atención al cliente. *Ediciones Díaz de Santos*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/52850?page=12>

Bridgeworks. *Millennial 101*. Recuperado de <https://www.generations.com/insights/millennial-101#:~:text=Who%20Are%20the%20Millennials%3F,than%20even%20the%20Baby%20Boomers.>

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Carter, C. (2006). Orientación Educativa. Pearson Education. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=U2xRRwUBrgkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Carter,+C.+\(2006\).+Orientaci%C3%B3n+Educativa.+Pearson+Education&ots=W2owTFiL3d&sig=cgjBy69YOGEAACrN34tbse-CNzM#v=onepage&q=Carter%20C.%20\(2006\).%20Orientaci%C3%B3n%20Educativa.%20Pearson%20Education&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=U2xRRwUBrgkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Carter,+C.+(2006).+Orientaci%C3%B3n+Educativa.+Pearson+Education&ots=W2owTFiL3d&sig=cgjBy69YOGEAACrN34tbse-CNzM#v=onepage&q=Carter%20C.%20(2006).%20Orientaci%C3%B3n%20Educativa.%20Pearson%20Education&f=false)

Carvallo, P. (2014). Estudio de los millennials chilenos en el mercado laboral. *Tesis de magister. Universidad de Chile*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117375>

Cardona, A. (1999). *Formación de valores: teoría, reflexiones y respuestas*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=oqMH-zOLeCgC&pg=PA42&dq=valores&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiv2\\_fruf3qAhXBD7kGHYp6D0wQ6AEwBnoECAUQA#v=onepage&q=valores&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=oqMH-zOLeCgC&pg=PA42&dq=valores&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiv2_fruf3qAhXBD7kGHYp6D0wQ6AEwBnoECAUQA#v=onepage&q=valores&f=false)

Colectivo, D. A. (2011). *Manual trabajo en equipo*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3217486&query=formaci%C3%B3n+de+equipos#>

- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126-138.
- Chaparro González, F. V. (2016). Dirección por objetivos. Valencia, Spain: *Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/57416?page=23>.
- Chen, L., Zhang, Z.-D., & Jia, W.-T. (2020). When and Why Leaders' Helping Behavior Promotes Employees' Thriving: Exploring the Role of Voice Behavior and Perceived Leader's Role Overload. *Frontiers in Psychology*, 11, 553512. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3389/fpsyg.2020.553512>
- De Gialdino, V. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa, 42-50. Recuperado de <http://jbposgrado.org/icuali/investigacion%20cualitativa.pdf>
- ESAN (2018) ¿Cómo manejar la comunicación interna con millennials? *ConexiónESAN 2018*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/como-manejar-la-comunicacion-interna-con-millennials/>
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 21(96), 31-55). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209602.pdf>
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_empresas\\_un\\_enfoque\\_i.html?id=HgnZlxbpJY0C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_empresas_un_enfoque_i.html?id=HgnZlxbpJY0C&redir_esc=y)
- Fernández-Rios, M. & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=d3z\\_i6znsFUC&dq=modelo+de+competencia](https://books.google.com.pe/books?id=d3z_i6znsFUC&dq=modelo+de+competencia)

+quin&hl=es&source=gbs\_navlinks\_sfile:///F:/MBA%20129/Tesis/MapaL%20DF/Administraci%C3%B3n%20por%20objetivos.pdf

Feffer, M. (2016). Going Soft on Talent. *HR Magazine*, 61(3), 54–60. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c88d69a3-8b1d-45a8-bc3b-828cff99776b%40sdc-v-sessmgr02>

Franco, A. (2012). *La tecnología y los jóvenes*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=16QxTQrohBkC&printsec=frontcover&dq=tecnologia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiTlaS8pPfoAhXuYd8KHTvgDB04ChDoAQglMAA#v=onepage&q=tecnologia&f=false>

García, A. (2016). Cultura de Servicio en la Optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

García, C. (2014). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=8L1tBQAAQBAJ&pg=PA1&dq=perfil+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj15auz5\\_zqAhXnDrkGHchjAFM4FBD0ATAAegQIBRAC#v=onepage&q=perfil%20laboral&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8L1tBQAAQBAJ&pg=PA1&dq=perfil+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj15auz5_zqAhXnDrkGHchjAFM4FBD0ATAAegQIBRAC#v=onepage&q=perfil%20laboral&f=false)

García-Morato, M. (2012). Gestión de la diversidad cultural en las empresas. *Fundación Bertelsmann*. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>

Gavotto, O. (2012). *La evaluación de competencias educativas*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=QYdbAAAAQBAJ&dq=como+desarrollar+las+competencias:+actitud,+conocimiento,+habilidad&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=QYdbAAAAQBAJ&dq=como+desarrollar+las+competencias:+actitud,+conocimiento,+habilidad&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Gandarillas, B., & Briñol, P. (2010). El Cambio de Actitudes hacia Uno Mismo en el Contexto Organizacional: El Efecto del Formato de Pensamiento. *Revista de*

- Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(1), 19–34. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5093/tr2010v26n1a2>
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Gil, R. (1994). *Figuras sobresalientes de la comunicación social: un perfil de ejemplaridad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=uwQbv349huUC&pg=PA37&dq=perfil+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiWkLzc4PzqAhX7GLkGHZYUCYQ4ChDoATAAegQIBBAC#v=onepage&q=perfil%20laboral&f=false>
- Giraldo, V. (2019). Plataformas digitales: ¿qué son y qué tipos existen? *Rockcontent*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Grau, R. & Agut, S. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*, 9, 13-24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>
- Guillén, A. & Ramirez, E. (1990). Administración por objetivos. *Documentación administrativa*, 223. doi: <https://doi.org/10.24965/da.v0i223.5198>
- Herrera, B. (2005). *Globalización: el proceso real y financiero*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7PrkLR9KMjMC&printsec=frontcover&dq=globalizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjd3JzRqPfoAhUHnOAKHRisD3kQ6AEILDAB#v=onepage&q=globalizacion&f=false>

- Hernández, J. & Ojeda, A. (2012). Las competencias laborales: Una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. Recuperado de [redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf](http://redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf)
- ICB Editores (2016). *Liderazgo y resolución de conflictos*. Recuperado de <https://www.udocz.com/pe/book/read/5665/liderazgo-y-resolucion-de-conflictos>
- Katzenbach, J. (2001). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. *Granica*. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=21ac3c6d-636c-481a-890f-b84c806b39b0%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbG12ZS ZzY29wZT1zaXRI#AN=pucp.379681&db=cat02225a>
- Korn Ferry (2015). New global competency framework Korn Ferry Leadership Architect. Korn Ferry.
- Korn Ferry (2017). Developing Values and Competencies with Maximum Engagement. Recuperado de <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/Culture.EffectiveLeadership.Winter2018.pdf>
- Kuimet, K. (2019). The Roles and Activities of Human Resource Managers: Empirical Results from Estonia based on Ulrich's Human Resource Model. *Research in Economics & Business: Central & Eastern Europe*, 11(1), 65–88. Recuperado de <http://rebcee.eu/index.php/REB/article/view/140>
- Krause, R., & Miller, T. (2020). From Strategic Leaders to Societal Leaders: On the Expanding Social Role of Executives and Boards. *Journal of Management*, 46(8), 1315–1321. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/0149206320950439>
- López C. (2016). Autodesarrollo, autoconocimiento y desarrollo personal. *IEEM Revista de Negocios*, 19(3), 70–71. Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=477278ca-72a7-4a47-a913-54ef743ae61b%40sessionmgr102>

- López-Fe, C. (2002). *Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=xP4-ZuF0OCUC&pg=PA7&dq=perfil+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiyz5TBg\\_3qAhW1JrkGHacTAhM4MhDoATAGegQIBxAC#v=onepage&q=perfil%20laboral&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=xP4-ZuF0OCUC&pg=PA7&dq=perfil+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiyz5TBg_3qAhW1JrkGHacTAhM4MhDoATAGegQIBxAC#v=onepage&q=perfil%20laboral&f=false)
- Lledó, J (2013). *Técnicas duras de managment para tiempos de crisis*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=mcWMgWqZG50C&pg=PA63&dq=gestion+en+tiempos+de+crisis&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwibhLuQjY\\_rAhWUA9QKHcgsDtwQ6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=gestion%20en%20tiempos%20de%20crisis&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=mcWMgWqZG50C&pg=PA63&dq=gestion+en+tiempos+de+crisis&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwibhLuQjY_rAhWUA9QKHcgsDtwQ6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=gestion%20en%20tiempos%20de%20crisis&f=false)
- Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelência. *Medifam*, 12 (10). Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004)
- Maioli, E. (2017). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas (AMBA, 2016-2017). *Desarrollo, economía y sociedad*. Recuperado de: <https://jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/59>
- Martin, C. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44. doi: 10.1108/00197850510699965
- Majluf, N. (2019). *Liderazgo efectivo*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=djvADwAAQBAJ&pg=PT13&dq=liderazgo+efectivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwidlveHptbvAhUNILkGHYsNAe8Q6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=liderazgo%20efectivo&f=false>

Mamolar, P. (2007). *FB 360°*. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=SVYYuWy9rgEC&printsec=frontcover&dq=FB+360%C2%BA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwil--\\_goaHIAhUngK0KHZL\\_ATEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=FB%20360%C2%BA&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=SVYYuWy9rgEC&printsec=frontcover&dq=FB+360%C2%BA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwil--_goaHIAhUngK0KHZL_ATEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=FB%20360%C2%BA&f=false)

ManPowerGroup (2016). *Las carreras de los Millennials: visión 2020*. ManPowerGroup.

Recuperado de <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>

Marriner-Tomey, A. (2009). *Gestión y dirección de enfermería*. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=jOG\\_DmPrcVEC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+y+direcci%C3%B3n+de+enfermer%C3%ADA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjXpZ7hptbvAhVeJrkGHWXFDfEQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20y%20direcci%C3%B3n%20de%20enfermer%C3%ADA&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=jOG_DmPrcVEC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+y+direcci%C3%B3n+de+enfermer%C3%ADA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjXpZ7hptbvAhVeJrkGHWXFDfEQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20y%20direcci%C3%B3n%20de%20enfermer%C3%ADA&f=false)

Martin, M. (2019). *Habilidades directivas y negociación*. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=FcnlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=habilidades&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiNifaN-f3qAhW0LLkGHWuJB0Q4PBD0ATAHegQICRAC#v=onepage&q=habilidades&f=false>

Martínez, L. (2006). *Gestión Del Cambio y la Innovación en la Empresa*. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=EyGULb1bwCEC&printsec=frontcover&dq=innovacion+en+los+liders&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiX3sLLxI\\_lAhUBRK0KHYCECKoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=innovacion%20en%20los%20liders&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EyGULb1bwCEC&printsec=frontcover&dq=innovacion+en+los+liders&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiX3sLLxI_lAhUBRK0KHYCECKoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=innovacion%20en%20los%20liders&f=false)

- Martinez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146. Recuperado de <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4033>
- Mayorga, J. (2018). La incidencia del cambio generacional en el clima organizacional de las empresas de vigilancia. *Tesis. Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20403/MayorgaNaranjoJen>
- Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. URL Disponible: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.Pdf>
- Meri, C. & Ríos, A. (2018). Estudio y Análisis de las Motivaciones y Percepciones del Trabajo en la fuerza Laboral Millennial 2018. Argentina. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/12483/4-desarrollo-regional-meri-cynthia-une.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/12483/4-desarrollo-regional-meri-cynthia-une.pdf)
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=vjATHQAACAAJ&dq=Competencia+laboral:+sistemas,+surgimiento+y+modelos.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi81Iam8MDwAhVjGbkGHWYzAEIQ6AEwAHoECAEQAQ>
- Montes, M. & González, P. (2010). *Selección de personal*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=0jkELJ2nfVwC&dq=sistemas+de+evaluacion+de+perfiles+por+competencia&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=0jkELJ2nfVwC&dq=sistemas+de+evaluacion+de+perfiles+por+competencia&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Morales, F. (2010). Tipos de investigación. Bogotá DC.
- Moreno, S. (2014). Caja de herramientas para el manejo del estrés 2014. México
- Moscoso, J., & Botero, S. (2013). Métodos de valoración de nuevos emprendimientos. *Semestre Económico*, 16(33), 237-262. Recuperado de <https://doi.org/10.22395/seec.v16n33a9>

- Mora, D. & Reyes, C. & Rodríguez, A. (2013) – Importancia del capital humano y el desarrollo de las competencias laborales sobre la competitividad en la cooperativa Starcoop. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1242/1121858578.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Murphy, J. (2003). *Cómo Manejar Los Conflictos en el Trabajo*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=knpu9ZuUVuQC&pg=PA5&dq=manejar+los+conflicto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwie7rLljpDIAhUSUK0KHfcZALAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=manejar%20los%20conflicto&f=false>
- Navarro, M. & Fernández, M. (2014). *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. Alcalá de Henares, Spain: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/42931?page=14>.
- Obando O. (2009). De la Administración por Objetivos a la Gerencia Enfocada en Resultados <http://elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/%5BPD%5D%20Publicaciones%20-%20De%20la%20Administracion%20por%20objetivos%20a%20la%20Gerencia%20enfocada%20en%20resultados.pdf>
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, (90), 70-75. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf>
- Palomo, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=OrIguE9FliAC&dq=definicion+de+competencias+-+boyatzis&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=OrIguE9FliAC&dq=definicion+de+competencias+-+boyatzis&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- Piñeiro A. (2016). Método Hay de Evaluación de Puestos. Mitos y alcances de la metodología más utilizada a nivel Global.
- Pobereskin, S. & Schaninger, B. (2017). 4 strategies for linking talent to value. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/4-strategies-for-linking-talent-to-value#>
- Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=yFEV7E1iy0IC&lpg=PA311&dq=perfil%20por%20competencia&hl=es&pg=PA311#v=onepage&q=perfil%20por%20competencia&f=false>
- Promperú (2015). Millennials Viajeros. Recuperado de <https://www.Promperú.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Millennials&url=/Uploads/infografias/1011/Millennials%202015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=1760695/422963821>
- Quinn, R. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=gkon2fErXqkC&pg=PA14&dq=modelo+de+objetivo+racional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5llaftvLoAhUBSN8KHeabCSMQ6AEILzAB#v=onepage&q=modelo%20de%20objetivo%20racional&f=false>
- Quinn, R. & Faerman, S. & Thomson, M. & Mcgrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=gkon2fErXqkC&printsec=frontcover&dq=Maestr%C3%ADa+en+la+gesti%C3%B3n+de+organizaciones:+un+modelo+operativo+de+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjB4qLooqHIAhUQIKwKHafFCSgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Maestr%C3%ADa%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20d>

e%20organizaciones%3A%20un%20modelo%20operativo%20de%20competencias&f=false

Ramos, P. (Coord.) (2012). *Gestión por competencias (2a. ed.)*. Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/105619?page=1>.

Rebeil & Ruiz (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Recuperado de <https://docplayer.es/175145-Metodo-hay-de-valuacion-de-puestos-mitos-y-alcances-de-la-metodologia-mas-utilizada-a-nivel-global.html>

Roca E. (2014). *Como mejorar tus habilidades sociales*. ACDE Ediciones 2003. Recuperado de <http://www.cop.es/colegiados/pv00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>

Rodríguez, J. & Pierdant, A. (2014). *Estadística para administración*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3227823&query=estadistica+bola+de+nieve#>

Rodríguez, M. (1988). *Manejo de conflictos. (2a. ed.) Manual Moderno*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Rodríguez, M. (2008). *El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29004309.pdf>

Rosique, M. (2015). *Poder, influencia y autoridad: Las claves para llegar a lo más alto en la empresa*. Recuperado de [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/31/30816\\_Poder\\_influencia\\_y\\_autoridad.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/31/30816_Poder_influencia_y_autoridad.pdf)

Salas, R. & Diaz, L. & Perez G. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, Vol.26 n. (4), pp. 604-617

- Sagi-Vela, Luis (2004). *Gestión por competencias*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=H4eZvRMWVcUC&dq=sistemas+de+evaluacion+de+perfil+por+competencias&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=H4eZvRMWVcUC&dq=sistemas+de+evaluacion+de+perfil+por+competencias&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Salcedo, F. A. (2018). *Liderazgo transformacional: Qué es y cómo medirlo*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=5758465&query=que%2Bes%2Bel%2Bliderazgo>
- Sánchez Trejo, V., Rodríguez, B., & Hernández, B. (2008). La gestión del tiempo del propietario-dirigente como valor agregado para el desempeño global de la PyME. *Revue Sciences de Gestion*, 66, 29–45.
- Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Recuperado de <https://books.gpalooogle.com.pe/books?id=8OpCDwAAQBAJ&pg=PA14&dq=definicion+de+competencias+%09Woodroffe&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjv6MixgoPrAhXPK7kGHQKPCpcQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=definicion%20de%20competencias%20-%09Woodroffe&f=false>
- Sarrión, M. (2011). Liderazgo y confianza en tiempos de crisis. *Capital Humano*, 24(255), 22–24.
- Solo Consultores (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. *Solo consultores en cambio*. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11575/annex\\_Nuria\\_Povill.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf)
- Tejada, J. & Navío. A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>.

- Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=jW7G7qRhry4C&dq=definicion+de+competencias+-+levy+leboyer&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=jW7G7qRhry4C&dq=definicion+de+competencias+-+levy+leboyer&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Torres, R. (2010). *New Leadership Rules. The Boston Consulting Group*. Recuperado de [https://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_New\\_Leadership\\_Rules\\_May\\_10\\_tcm96-119404.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG_New_Leadership_Rules_May_10_tcm96-119404.pdf)
- Universidad Nacional de Villa María (2020). *Gestión de crisis en tiempos de pandemia*. Recuperado de <https://www.unvm.edu.ar/noticias/investigacion/gestion-de-crisis-en-tiempos-de-pandemia/>
- Urcola J. (2011). *La Motivación empieza en uno mismo, Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a si mismo*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=sjYWUUbhTsIC&printsec=frontcover&dq=la+motivacion+empieza+en+uno+mismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFyvGv9cDwAhX\\_EbkGHWQsBpUQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=la%20motivacion%20empieza%20en%20uno%20mismo&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=sjYWUUbhTsIC&printsec=frontcover&dq=la+motivacion+empieza+en+uno+mismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFyvGv9cDwAhX_EbkGHWQsBpUQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=la%20motivacion%20empieza%20en%20uno%20mismo&f=false)
- Wehrich, Cannes, Koont (2017)- *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Recuperado de <http://www.ebooks724.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5199&pg=608>
- Whetten, D. & Camerón, K. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA652&dq=orientaci%C3%B3n+al+logro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1m77c\\_I3lAhVEuVkkHYAiCYwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=orientaci%C3%B3n%20al%20logro&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA652&dq=orientaci%C3%B3n+al+logro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1m77c_I3lAhVEuVkkHYAiCYwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=orientaci%C3%B3n%20al%20logro&f=false)
- Zenger & Folkman. (2012). *Manual del líder*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=rMqvor4zdZ4C&pg=PA80&dq=Motivaci%C3%B3n+en+los+lideres&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjamPrf->

[Y\\_1AhVJmK0KHUSbDfYQ6AEIPDAD#v=onepage&q=Motivaci%C3%B3n%20en%20los%20lideres&f=false](#)



## Apéndice

### Apéndice A: Guion de la Entrevista

Ante todo, muchas gracias por aceptar brindarnos un poco de tu tiempo para realizar una entrevista. Somos alumnos de CENTRUM PUCP y estamos aquí para poder recoger información que nos permita validar nuestro proyecto de tesis. Para ello, nos gustaría conversar un poco contigo, basados en tu experiencia personal y profesional en la empresa en la que laboras, básicamente sobre temas relacionados a las competencias gerenciales que observas o intuyes de tu líder jerárquico. El objetivo de esta entrevista, es que podamos identificar cuáles de las competencias gerenciales serían las más importantes para la generación a la cual perteneces y de este modo se planteen oportunidades de mejora en este campo. Cabe resaltar que toda la información que nos proporciones es confidencial y con fines netamente académicos.

#### 1. Visión empresarial:

Aplicar el conocimiento de los negocios y el mercado para promover los objetivos y la visión de la organización.

*¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?*

#### 2. Impulsa la visión y el propósito:

Promover una imagen convincente de la visión y estrategia motivando a otros a la acción.

*¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?*

#### 3. Mentalidad estratégica:

Actuar con propósitos claros creando posibilidades futuras.

*¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?*

#### 4. Trabajo directo:

Brindar dirección, delegar y remover obstáculos para que se pueda realizar un buen trabajo. Es importante ver cómo se maneja la pérdida de control del trabajo y el manejo de los riesgos asociados.

*¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?*

5. Planifica y alinea:

Planificar y priorizar el trabajo para cumplir con los compromisos, los mismos que deben estar alineados con las metas de la organización.

*¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?*

6. Generar Resultados:

Conseguir resultados de forma constante, incluso en circunstancias difíciles.

*¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?*

7. Atraer a los mejores talentos:

Atraer y seleccionar el mejor talento para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

*¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?*

8. Impulsa el compromiso:

Crear un clima en el que las personas estén motivadas a hacer su mejor esfuerzo para que la organización consiga sus objetivos.

*¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?*

9. Calidad de decisión:

Tomar decisiones acertadas y oportunas que permitan agregar valor a la organización.

*¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?*

10. Perspectiva global:

Tener una visión amplia al abordar los problemas que se puedan presentar, usar un lente global que permita tener una perspectiva más allá de la geográfica.

*¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?*

11. Valorar las diferencias (diversidad):

Reconocer el valor de las diferentes perspectivas y el aporte de distintas culturas a la organización, creando un ambiente de trabajo donde las personas dan lo mejor de sí mismas.

*¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?*

12. Optimiza los procesos de trabajo:

Conocer los procesos más efectivos y eficientes para hacer las cosas, con un enfoque en la mejora continua.

*¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?*

13. Comprensión organizacional:

Realizar una gestión armoniosa y confortable pese a la existencia de políticas, procesos y dinámicas organizacionales complejas relacionadas con personas.

*¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?*

14. Forma equipos eficaces:

Construir equipos con identidad sólida que apliquen sus diversas habilidades y perspectivas para lograr objetivos comunes.

*¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?*

15. Desarrollo de talento:

Desarrollar a las personas para alinear sus metas profesionales y organizacionales, logrando que existan personas preparadas para asumir nuevos retos.

*¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?*

16. Autodesarrollo:

Buscar activamente nuevas formas de crecer y ser desafiado.

*¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?*

17. Construir relaciones:

Construir de manera efectiva relaciones laborales formales e informales, dentro o fuera de la organización.

*¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?*

18. Comprensión interpersonal:

Es la relación que puede establecer una persona de forma abierta y confiable con los diversos grupos de personas siendo clave neutralizar las reacciones personales y enfocarse en la otra persona.

*¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?*

19. Infundir confianza:

Ganar la confianza de los demás a través de la honestidad, integridad y autenticidad.

*¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?*

20. Comunicación efectiva:

Considerar las necesidades de las diferentes audiencias para desarrollar una comunicación eficaz.

*¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?*

21. Persuadir:

Utilizar argumentos convincentes para influir en los demás logrando su apoyo y compromiso.

*¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?*

22. Aprendizaje ágil:

Fomentar el aprendizaje a través de la experiencia que se obtiene al abordar nuevos problemas, utilizando éxitos o fracasos como parte del proceso de aprendizaje.

*¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?*

23. Adaptabilidad situacional:

Ser flexible adecuando el enfoque y la conducta de manera oportuna para adaptarse a los cambios de diferentes situaciones.

*¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?*

24. Experto en tecnología:

Anticipar y adoptar innovaciones en la creación de empresas digitales y aplicaciones tecnológicas.

*¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?*

25. Cultivar innovación:

Creación de nuevas y mejores formas para que la organización sea exitosa, incluso si se tiene que cambiar el modelo de negocio de la empresa (la propuesta de valor, mercados, fuentes de ingresos).

*¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?*

26. Orientación al cliente:

Construir relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones centradas en el cliente.

*¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?*

27. Perspicacia financiera:

Interpretar y entender los indicadores financieros que permiten tomar mejores decisiones para la empresa, permitiendo generar, preservar, guardar, gastar y administrar el movimiento del dinero.

*¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?*

## 28. Manejo de la complejidad:

Simplificar la información compleja encontrando la mejor solución a problemas difíciles y de gran importancia.

*¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?*

## 29. Equilibra a las partes interesadas:

Anticipar y equilibrar las necesidades de múltiples partes interesadas.

*¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?*

## 30. Orientación a la acción:

Hacer que las cosas sucedan asumiendo nuevas oportunidades y desafíos difíciles con un alto sentido de urgencia, mucha energía y entusiasmo.

*¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?*

## 31. Ingenio:

Asegurar y desplegar los recursos de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos establecidos.

*¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?*

## 32. Asegurar la responsabilidad:

Asume responsabilidad personal por sus decisiones, acciones y fallas. Asimismo, cumple con los compromisos establecidos de manera oportuna.

*¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?*

## 33. Colaboración:

Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otros para alcanzar objetivos compartidos.

*¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?*

## 34. Manejo de conflictos:

Manejar situaciones complejas encontrando las mejores alternativas de solución.

*¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?*

35. Manejo de la ambigüedad:

Adaptarse a situaciones ambiguas o inciertas que requieren de nuevas soluciones.

*¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?*

36. Valor:

Dar un paso al frente para abordar problemas difíciles, diciendo lo que hay que decir superando el miedo a hacer lo correcto.

*¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?*

37. Ser resiliente:

Recuperarse de contratiempos y adversidades ante situaciones difíciles.

*¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?*

38. Demuestra conciencia de sí mismo:

Usar una combinación de retroalimentación y reflexión para obtener información productiva en fortalezas y debilidades personales. La autoconciencia, es la capacidad de evaluar sus propias capacidades.

*¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?*

## Apéndice B: Validación de Expertos

### B.1. Juan Narro

REACTIVO	Juan Narro						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?	X				X		
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?		X			X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?		X			X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	X				X		

REACTIVO	Juan Narro						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?	X				X		

REACTIVO	Juan Narro						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?		X			X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?		X			X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X				X		

## B.2. Kelly Rojas

REACTIVO	Kelly Rojas						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?	X				X		
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	X					X	Cambiar sus por los
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?	X					X	Solo es el jefe, no los colaboradores, por lo que entiendo
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X					X	Qué tipo de información compleja? Estrategias? Nuevos proyectos? Resultados financieros? Otros?
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	X					X	Separarlo por tipo de stakeholder? Puede que con algunos tenga relaciones más fuertes que con otros
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	X				X		

REACTIVO	Kelly Rojas						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	X				x		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X					X	Para atraer a los mejores talentos internos o externos de la empresa al área
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X					X	Cambiar se asegura por está seguro de
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?	X					X	¿Igual al anterior?

REACTIVO	Kelly Rojas						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X					X	Se infringe o él infringe -- son dos acciones diferentes -- las separaría
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	X					X	Se parece a la anterior -- de no ser iguales, dejar más clara la diferencia
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X					X	Cambiar por ¿cómo tu jefe facilita el aprendizaje...?
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X					X	Cambiar por ¿Cómo tu...?
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X				X		

## B.3. Cinthya Alaluna

REACTIVO	Cinthya Alaluna						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?	X			Es una competencia básica de todo líder que inspira a los millenials. Tener un jefe que sabe lo que hace es clave.	X		
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X					X	Cambiaría la palabra "enfoco" por "servicio".
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?		X			X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X					X	Haría la pregunta más cercana, sin utilizar una terminología tan dura o de negocio. Por ejemplo:
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X					X	Aquí una duda: en tu organización? O con todo su equipo? Crearía que si es el jefe, debería estar enfocado únicamente a la gestión con su equipo.
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?			X			X	Aquí tengo una duda, me parece que esta pregunta es similar o en todo caso con la pregunta anterior se estaría cubriendo. Es difícil saber ¿Cómo se administra una información?. A menos que se refieran a: ¿Cómo maneja tu jefe la información compleja con el equipo? Ahora, con compleja a qué se refieren? A confidencial? Creo que para que den más claridad al encuestado, coloquen ejemplos. Por ejemplo (despidos, cambios, etc...)
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?			X			X	No me queda clara la pregunta. De pronto más que decisiones, sería "las acciones".
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X					X	Arriba redactan "con el equipo", y aquí "de su equipo", tengan en cuenta utilizar la misma terminología en todas las preguntas. Particularmente, prefiero "el equipo".
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	X					X	"sus intereses" suena muy personal. Podría ser: "Los intereses de área", "los intereses del equipo".
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	X					X	Creo que aquí están juntando 2 preguntas en una sola. Una cosa son los stakeholders y otras su propio equipo de trabajo. Normalmente la relación es bastante diferente en ambas. Revisarlo.
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X					X	¿Dentro de la empresa? O ¿dentro del equipo?.
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?		X			X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	X					X	Coloquen ejemplos puntuales para aterrizar todo lo que abarca "desarrollo de innovación continua".
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		

REACTIVO	Cinthy Alaluna						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?		X				X	Me parece similar a la pregunta anterior.
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	X					X	Creo que es "optimiza los recursos del área". ¿A qué se refieren con maximizar beneficios?. Creo que lo más apropiado sería colocar: "al logro de objetivos" o "alcanzar los resultados".
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	X					X	Se podría cambiar "remover" por "enfrentar" y "lograr los objetivos del área".
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X					X	Sería "motiva al equipo a planificarse....."
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X					X	Contribuyen (en plural), y de sus resultados? O los resultados del área?
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?		X			X		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X					X	En el equipo, no los miembros del equipo... para mantener la misma terminología en todas las preguntas.
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X					X	Del equipo
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?		X			X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?		X				X	Me suena parecida a la pregunta anterior
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X					X	Recuerden uniformizar todo con "el equipo"
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		

REACTIVO	Cinthy Alaluna							Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN			
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	X					X		Arriba hay una pregunta similar, creo que el orden debería ser primero esta pregunta, y luego la de arriba que se refiere a diversidad tb. Esta habla del valor que él tiene sobre el tema, y lo otro cómo lo aplica.
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?			X			X		La interculturalidad forma parte de la diversidad, no creo que deban ser tan específicos, sino van a tener que formular preguntas por cada eje de la diversidad (equidad, inclusión, género, etc...)
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?		X				X		Se parece a las pregunta de "desarrollo del talento".
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?								Se repita la pregunta con la anterior
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X					X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	X					X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X					X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X					X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X					X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X					X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X					X		
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?	X					X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X					X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X					X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	X					X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	X					X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X					X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?			X				X	Se parece a la primera de "manejo de la ambigüedad", es bien subjetiva la pregunta.
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	X					X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X					X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	X					X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X					X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	X					X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	X					x		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X					X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X					X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X					X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X					X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X					X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X					X		

## B.4. Alice Paredes

REACTIVO	Alice Paredes						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?		X				X	De qué manera tu jefe transmite la visión integral del negocio
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	X				X		La primera y la 2da pregunta se repiten. Solo debe plantearse la segunda
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X				X		De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado servicio al cliente
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	X					X	
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?		X				X	Gestión o control seguimiento?
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?	X					X	Describe como logra tu jefe...
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	X					X	Consideras que las decisiones que toma tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	X					X	Como promueve tu jefe el desarrollo de innovación continua
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?		X				X	

REACTIVO	Alice Paredes						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?		X			X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X					X	Recompensa o fomenta? El trabajo en equipo
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?			X	Esta pregunta se repite es igual a la anterior			

REACTIVO	Alice Paredes						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X					X	Como tu jefe promueve la motivación de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X				X		

## B.5. Raúl Lavado

REACTIVO	Raúl Lavado						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?		X		Mostrar la visión integral del negocio no necesariamente puede evidenciarse en comportamientos diarios	X		
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?		X		El jefe no transmite la visión sino la interpreta y la conecta con los objetivos de su área		X	
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	X			Se podría agregar cliente interno o externo	X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?			X	En mi opinión esto no necesariamente es un habilitador de gestión	X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	X			Esta pregunta es muy buena	X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?		X		Creo que debería velar por los intereses del área y no por sus intereses personales	X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?		X		Aquí se podría plantear de otra manera porque no se si con una escala del 1 al 5 se pueda evaluar ello esta pregunta es para para una pregunta abierta			
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	X				X		

REACTIVO	Raúl Lavado						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?		X		Creo que una escala del 1 al 5 no puede evaluarlo	X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X			Esta pregunta es muy buena y muy importante	X		

REACTIVO	Raúl Lavado						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X			Muy buena pregunta	X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?	x				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X			Se pudiera mejorar la redacción	X		

## B.6. María Esther Sánchez

REACTIVO	María Esther Sánchez						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?	X				X		
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	X					X	¿De qué manera tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X				X		
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?		X		Si bien la transparencia es importante, el tema de presupuesto no necesariamente tiene un impacto directo en la percepción de liderazgo del jefe inmediato.	X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?		X		Me parece que estar actualizado y conocer las nuevas herramientas tecnológicas es valioso, pero es más importante la forma en que se incorporan al trabajo que se lleva a cabo en la organización.	X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?		X		Tal vez la forma de administrar la información compleja no tenga impacto en el equipo.	X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?		X		La forma en que lo practica puede ser individual, me parece más relevante la forma en que impulsa al equipo y promueve a innovación con sus integrantes.	X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?		X		Es muy parecida a la siguiente y creo que da mejor información la siguiente pregunta.	X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	X				X		

REACTIVO	María Esther Sánchez						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?		X		Me parece que esta puede ser una actividad individual del jefe, la pregunta anterior involucra al equipo y me parece más pertinente para lo que se quiere medir.	X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X					X	¿En qué medida tu jefe fomenta la planeación para cumplir con los objetivos planteados?
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?		X		Creo que los criterios para optimizar los procesos no son tan relevantes como el involucramiento del equipo para llevar a cabo dicha mejora.	X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?		X		Si bien el jefe modela comportamientos, me parece que la forma en que fomenta una relación efectiva con otros miembros de la organización sería más relevante.	X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?		X		Me parece que el valor que le otorga no es tan relevante como la forma en que la promueve.	X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?			X	Esta pregunta está duplicada.	X		

REACTIVO	María Esther Sánchez						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el diálogo dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X					X	¿De qué manera tu jefe influye en su equipo respecto a una postura determinada?
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?		X		Es un comportamiento que puede modelar el de su equipo, pero creo que no es tan relevante para los integrantes.	X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?		X		Creo que este también es un comportamiento individual, tal vez la reacción del jefe no sea tan relevante, sino el impacto que tiene su reacción en el equipo.	X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?		X		Me parece de nuevo que es un comportamiento individual, tal vez no necesariamente sea algo que tenga impacto en el equipo de trabajo.	X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?		X		Yo consideraría más importante si su experiencia la usara para hacer mentoring con su equipo de trabajo.	X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?		X		Creo que en este caso preguntaría al equipo si su jefe enfrenta el fracaso o señala culpables en una situación de este tipo.	X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?		X		Me parece un comportamiento modelador, pero no me da claridad sobre si lo comparte o no con su equipo.	X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?		X		Creo que también es más un comportamiento que podría modelar el de su equipo, pero sólo si lo comparte con ellos.	X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X				X		

## B.7. Carla Noriega

REACTIVO	Carla Noriega						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?	X				X		
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	X				X		
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	X				X		
<b>Perspiciacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	X				X		
<b>Perspiciacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?	X				X		
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	X				X		
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	X				X		
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	X					X	Si no se lee encabezado, no se comprende a qué hace referencia (contexto) la palabra "intereses".
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	X				X		
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	X				X		
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	X				X		
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	X				X		
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	X				X		
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	X				X		
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	X				X		

REACTIVO	Carla Noriega						
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	X				X		
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?	X				X		
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	X				X		
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	X				X		
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	X				X		
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	X				X		
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	X				X		
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	X				X		
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	X				X		
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	X				X		
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	X				X		
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	X				X		
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?	X					X	Se repite pregunta. Observar ítem anterior.

REACTIVO	Carla Noriega						Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	X				X		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	X				X		
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	X				X		
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	X				X		
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?					X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	X				X		
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	X				X		
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	X				X		
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	X				X		
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	X				X		
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	X				X		
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	X				X		
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	X				X		
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	X				X		
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	X				X		

## B.8. Resumen de Validación de Expertos.

REACTIVO	TABLA RESUMEN									Calificación de la pregunta (>50% Permanece <50% Modifica)	Decisión Final (Permanece o Modifica)
	ESENCIAL					REDACCIÓN					
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario	TOTAL	% (Calificación esencial/ total)	Apropiada	No apropiada	TOTAL	% (Apropiada/ total)		
<b>Visión empresarial:</b> ¿De qué manera tu jefe muestra su visión integral del negocio?	5	2	0	7	71%	6	1	7	86%	79%	Permanece
<b>Visión empresarial:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su visión estratégica para alcanzar los objetivos de la organización?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece
<b>Orientación al cliente:</b> ¿De qué manera tu jefe incentiva a su equipo a brindar un adecuado enfoque al cliente?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Orientación al cliente:</b> ¿Qué actividades realiza tu jefe para identificar las necesidades y prioridades de sus clientes?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para que el equipo conozca su contribución en los indicadores financieros de la empresa?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Perspicacia financiera:</b> ¿Cómo gestiona tu jefe los temas presupuestales dentro del área?	5	2	0	7	71%	6	1	7	86%	79%	Permanece
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para estar actualizado con los avances tecnológicos?	5	1	1	7	71%	6	1	7	86%	79%	Permanece
<b>Experto en tecnología:</b> ¿Qué tanto y de qué forma incentiva tu jefe el uso de tecnologías en tu organización?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Manejo de la complejidad:</b> ¿Cómo tu jefe transmite información compleja para el mejor entendimiento del equipo?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Manejo de la complejidad:</b> Describe cómo logra tu jefe administrar la información compleja de la organización?	4	2	1	7	57%	5	2	7	71%	64%	Permanece
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué forma las decisiones de tu jefe contribuyen al cumplimiento de los objetivos?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece
<b>Calidad de decisión:</b> ¿De qué manera tu jefe impulsa la toma de decisiones con los miembros de su equipo?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cómo tu jefe defiende sus intereses con otras áreas?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece
<b>Equilibra a las partes interesadas:</b> ¿Cuál es la forma en que tu jefe se relaciona con sus stakeholders y equipo de trabajo?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe promueve la inclusión y respeta la diversidad dentro de la empresa?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Perspectiva global:</b> ¿Cómo tu jefe aplica los distintos contextos y realidades para tomar decisiones?	5	2	0	7	71%	7	0	7	100%	86%	Permanece
<b>Cultivar innovación:</b> ¿Cómo practica tu jefe el desarrollo de innovación continua?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece
<b>Cultivar innovación:</b> ¿De qué manera tu jefe permite que los miembros del equipo compartan ideas y utilicen su potencial creativo para impulsar la innovación?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿Cómo evidencia tu jefe su capacidad de pensar estratégicamente?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Mentalidad estratégica:</b> ¿De qué forma tu jefe muestra tener una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales?	6	1	0	7	86%	6	1	7	86%	86%	Permanece
<b>Orientación a la acción:</b> ¿De qué manera tu jefe actúa frente a situaciones que requieren una respuesta urgente?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Orientación a la acción:</b> ¿Cómo tu jefe transmite su energía y entusiasmo a los miembros de su equipo para enfrentar nuevos desafíos ?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Ingenio:</b> ¿Cómo tu jefe desafía al equipo y los impulsa a realizar tareas eficientes con menos recursos?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Ingenio:</b> ¿De qué manera tu jefe optimiza sus recursos para maximizar beneficios?	6	1	0	7	86%	6	1	7	86%	86%	Permanece
<b>Trabajo directo:</b> ¿Cómo tu jefe orienta al equipo para remover obstáculos y lograr sus objetivos?	6	1	0	7	86%	5	2	7	71%	79%	Permanece

REACTIVO	TABLA RESUMEN									Calificación de la pregunta (>50% Permanece <50% Modifica)	Decisión Final (Permanece o Modifica)
	ESENCIAL					REDACCIÓN					
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario	TOTAL	% (Calificación esencial/ total)	Apropiada	No apropiada	TOTAL	% (Apropiada/ total)		
<b>Trabajo directo:</b> ¿De qué manera tu jefe dirige y delega las responsabilidades entre los miembros del equipo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Planifica y alinea:</b> ¿De qué forma tu jefe prioriza sus tareas para lograr cumplirlas de manera oportuna?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Planifica y alinea:</b> ¿Qué tanto tu jefe los motiva a planificarse para cumplir con sus objetivos planteados?	7	0	0	7	100%	5	2	7	71%	86%	Permanece
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Qué factores considera tu jefe para la optimización de los procesos?	4	3	0	7	57%	7	0	7	100%	79%	Permanece
<b>Optimiza los procesos de trabajo:</b> ¿Cómo crees que tu jefe promueve que los procesos sean más eficientes y busca la mejora continua en el área?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra responsabilidad en su trabajo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Asegurar la responsabilidad:</b> ¿De qué manera tu jefe se responsabiliza por el resultado de sus decisiones?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Generar resultados:</b> ¿Qué atributos de tu jefe contribuye al logro de resultados?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Generar resultados:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe en el equipo el logro de los objetivos establecidos?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Colaboración:</b> ¿Cómo tu jefe involucra al equipo cuando no encuentra la solución a algún problema?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Colaboración:</b> ¿De qué manera tu jefe recompensa el trabajo en equipo?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿De qué manera tu jefe logra conciliar y llegar a un acuerdo ante una situación de conflicto?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Manejo de conflictos:</b> ¿Cómo tu jefe gestiona las opiniones opuestas en el equipo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Cómo tu jefe muestra apertura y transmite confianza a los miembros del equipo?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Comprensión Interpersonal:</b> ¿Tu jefe logra interactuar con los miembros de su equipo con facilidad?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Construir Relaciones:</b> ¿De qué forma tu jefe promueve una relación laboral efectiva en la organización?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Construir Relaciones:</b> ¿Cómo tu jefe se relaciona con las personas de su entorno laboral?	5	2	0	7	71%	6	1	7	86%	79%	Permanece
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para hacer atractiva su área?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Atraer a los mejores talentos:</b> ¿De qué manera tu jefe se asegura de tener a las personas adecuadas en su equipo para cumplir los objetivos planteados?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe identifica las habilidades de los miembros de su equipo?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Desarrollo de talento:</b> ¿Cómo tu jefe promueve el desarrollo del talento dentro del área?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué manera tu jefe valora la diversidad y la inclusión?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Valorar las diferencias:</b> ¿De qué forma promueve tu jefe la interculturalidad dentro del área?	6	0	1	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Qué labor realiza tu jefe para formar un equipo eficaz?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Forma equipos eficaces:</b> ¿Cómo fomenta tu jefe la formación de equipos eficaces?	4	1	2	7	57%	4	3	7	57%	57%	Permanece

REACTIVO	TABLA RESUMEN									Calificación de la pregunta (>50% Permanece <50% Modifica)	Decisión Final (Permanece o Modifica)
	ESENCIAL					REDACCIÓN					
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario	TOTAL	% (Calificación esencial/ total)	Apropiada	No apropiada	TOTAL	% (Apropiada/ total)		
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Cómo tu jefe transmite los mensajes de la organización?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Comunicación efectiva:</b> ¿Qué hace tu jefe para motivar el dialogo dentro de su equipo de trabajo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe incentiva el compromiso de su equipo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Impulsa el compromiso:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa la motivación en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿Cómo tu jefe se enfrenta a una situación en la cual se infringe alguna política, proceso o procedimiento organizacional?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Comprensión Organizacional:</b> ¿De qué manera tu jefe fomenta el cumplimiento de políticas y normas de la organización?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Persuadir:</b> ¿Cómo tu jefe convence a su equipo sobre una determinada postura?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Persuadir:</b> ¿Qué tan importante es para tu jefe demostrar su postura ante otras áreas?	5	2	0	7	71%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿De qué forma tu jefe plantea los objetivos a corto y largo plazo con su equipo para alinearse con la visión de la empresa?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Impulsa la visión y el propósito:</b> ¿Qué acciones realiza tu jefe para alinear el propósito personal de los miembros de su equipo al propósito de la organización?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera reacciona tu jefe ante situaciones nuevas o desconocidas?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Manejo de la ambigüedad:</b> ¿De qué manera tu jefe instruye al equipo en el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Valor:</b> ¿De qué manera tu jefe asume su responsabilidad ante un error en el trabajo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Valor:</b> ¿Cómo actúa tu jefe frente a situaciones que requieran de valentía?	5	1	1	7	71%	6	1	7	86%	79%	Permanece
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿Cómo tu jefe enfrenta nuevos problemas utilizando su experiencia?	6	1	0	7	86%	6	1	7	86%	86%	Permanece
<b>Aprendizaje ágil:</b> ¿De qué manera facilita tu jefe el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Ser resiliente:</b> ¿De qué manera tu jefe supera una situación de fracaso?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Ser resiliente:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a su equipo a no rendirse ante un fracaso?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Cómo logra tu jefe aprender de sus experiencias y trabajar en sus oportunidades de mejora?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Demuestra conciencia de sí mismo:</b> ¿Qué tanto tu jefe identifica y desarrolla sus fortalezas y debilidades?	6	1	0	7	86%	7	0	7	100%	93%	Permanece
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Cómo tu jefe impulsa a los miembros de su equipo a buscar su propio desarrollo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Autodesarrollo:</b> ¿Qué tanto tu jefe se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal o profesional?	7	0	0	7	100%	6	1	7	86%	93%	Permanece
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe prepara al equipo para afrontar cambios imprevistos?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Adaptabilidad situacional:</b> ¿Cómo tu jefe se adapta a situaciones con nuevos escenarios?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Infundir confianza:</b> ¿De qué manera tu jefe promueve la confianza dentro de su equipo?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece
<b>Infundir confianza:</b> ¿Cómo tu jefe demuestra confianza en su equipo de trabajo o con su entorno laboral?	7	0	0	7	100%	7	0	7	100%	100%	Permanece



## Apéndice C.2. Consolidado Escala Likert

Competencias	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infundir confianza	Si mismo	0	1	0	0	1	1	1	8	4	14
Mentalidad estratégica	Pensamiento	0	0	0	0	3	0	7	2	7	11
Generar resultados	Resultados	0	0	0	0	1	2	1	8	10	8
Planifica y alinea	Resultados	0	0	0	1	2	1	1	7	11	7
Impulsa la visión y el propósito	Personal	0	0	0	0	2	0	6	5	8	9
Comunicación efectiva	Personal	0	1	0	0	1	1	3	7	9	8
Visión empresarial	Pensamiento	0	0	0	1	0	1	5	6	11	6
Colaboración	Personal	0	0	0	1	1	4	1	7	8	8
Equilibra a las partes interesadas	Pensamiento	0	0	0	2	2	1	3	6	11	5
Asegurar la responsabilidad	Resultados	0	0	0	1	2	3	1	8	5	10
Ser resiliente	Si mismo	0	0	0	0	1	5	2	7	8	7
Cultivar innovación	Pensamiento	0	0	0	1	3	2	2	7	8	7
Atraer a los mejores talentos	Personal	0	0	0	0	2	3	5	5	8	7
Adaptabilidad situacional	Si mismo	0	0	0	0	2	2	4	7	8	7
Orientación a la acción	Resultados	0	0	0	0	3	3	1	8	9	6
Desarrollo de talento	Personal	0	1	0	0	2	3	3	6	9	6
Demuestra conciencia de sí mismo	Si mismo	0	1	0	0	1	3	5	5	9	6
Orientación al cliente	Pensamiento	0	0	0	0	1	3	2	9	5	10
Forma equipos eficaces	Personal	0	0	1	0	1	1	6	7	3	11
Autodesarrollo	Si mismo	0	1	1	0	2	1	4	7	8	6
Calidad de decisión	Pensamiento	0	0	0	0	2	2	3	10	5	8
Impulsa el compromiso	Personal	0	0	1	1	0	0	5	10	6	7
Manejo de la complejidad	Pensamiento	0	0	0	0	2	2	5	8	8	5
Valor	Si mismo	0	0	0	0	1	8	1	7	9	4
Manejo de la ambigüedad	Si mismo	0	0	0	0	3	3	6	5	9	4
Manejo de conflictos	Personal	0	0	0	0	2	3	4	8	9	4
Comprensión Interpersonal	Personal	0	0	1	1	2	0	4	9	10	3
Construir Relaciones	Personal	0	0	1	0	3	1	3	10	6	6
Optimiza los procesos de trabajo	Resultados	0	0	0	1	1	3	5	8	7	5
Trabajo directo	Resultados	0	0	0	1	3	2	2	11	3	8
Perspicacia financiera	Pensamiento	0	0	0	1	1	2	4	12	6	4
Perspectiva global	Pensamiento	0	0	0	0	1	1	7	11	6	4
Ingenio	Resultados	0	0	1	0	2	3	5	9	6	4
Comprensión Organizacional	Personal	0	0	0	0	1	2	5	12	6	4
Valorar las diferencias	Personal	0	0	0	0	4	1	5	10	7	3
Aprendizaje ágil	Si mismo	0	0	0	0	2	2	6	10	7	3
Persuadir	Personal	0	1	0	0	3	4	5	9	4	4
Experto en tecnología	Pensamiento	0	1	1	1	2	5	4	10	2	4

## Apéndice C.3.

*Calificación de la Escala Likert*

Competencias	Factor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Calificaciones de mayor escala	Calificación % de mayor escala	
Infundir confianza	Si mismo	0	1	0	0	1	1	1	8	4	14	18	60.00%	
Mentalidad estratégica	Pensamiento	0	0	0	0	3	0	7	2	7	11	18	60.00%	
Generar resultados	Resultados	0	0	0	0	1	2	1	8	10	8	18	60.00%	
Planifica y alinea	Resultados	0	0	0	1	2	1	1	7	11	7	18	60.00%	
Impulsa la visión y el propósito	Personal	0	0	0	0	2	0	6	5	8	9	17	56.67%	
Comunicación efectiva	Personal	0	1	0	0	1	1	3	7	9	8	17	56.67%	
Visión empresarial	Pensamiento	0	0	0	1	0	1	5	6	11	6	17	56.67%	
Colaboración	Personal	0	0	0	1	1	4	1	7	8	8	16	53.33%	
Equilibra a las partes interesadas	Pensamiento	0	0	0	2	2	1	3	6	11	5	16	53.33%	
Asegurar la responsabilidad	Resultados	0	0	0	1	2	3	1	8	5	10	15	50.00%	
Ser resiliente	Si mismo	0	0	0	0	1	5	2	7	8	7	15	50.00%	
Cultivar innovación	Pensamiento	0	0	0	1	3	2	2	7	8	7	15	50.00%	
Atraer a los mejores talentos	Personal	0	0	0	0	2	3	5	5	8	7	15	50.00%	
Adaptabilidad situacional	Si mismo	0	0	0	0	2	2	4	7	8	7	15	50.00%	
Orientación a la acción	Resultados	0	0	0	0	3	3	1	8	9	6	15	50.00%	
Desarrollo de talento	Personal	0	1	0	0	2	3	3	6	9	6	15	50.00%	
Demuestra conciencia de sí mismo	Si mismo	0	1	0	0	1	3	5	5	9	6	15	50.00%	
Orientación al cliente	Pensamiento	0	0	0	0	1	3	2	9	5	10	15	50.00%	
Forma equipos eficaces	Personal	0	0	1	0	1	1	6	7	3	11	14	46.67%	
Autodesarrollo	Si mismo	0	1	1	0	2	1	4	7	8	6	14	46.67%	
Calidad de decisión	Pensamiento	0	0	0	0	2	2	3	10	5	8	13	43.33%	
Impulsa el compromiso	Personal	0	0	1	1	0	0	5	10	6	7	13	43.33%	
Manejo de la complejidad	Pensamiento	0	0	0	0	2	2	5	8	8	5	13	43.33%	
Valor	Si mismo	0	0	0	0	1	8	1	7	9	4	13	43.33%	
Manejo de la ambigüedad	Si mismo	0	0	0	0	3	3	6	5	9	4	13	43.33%	
Manejo de conflictos	Personal	0	0	0	0	2	3	4	8	9	4	13	43.33%	
Comprensión Interpersonal	Personal	0	0	1	1	2	0	4	9	10	3	13	43.33%	
Construir Relaciones	Personal	0	0	1	0	3	1	3	10	6	6	12	40.00%	
Optimiza los procesos de trabajo	Resultados	0	0	0	1	1	3	5	8	7	5	12	40.00%	
Trabajo directo	Resultados	0	0	0	1	3	2	2	11	3	8	11	36.67%	
Perspicacia financiera	Pensamiento	0	0	0	0	1	1	2	4	12	6	4	10	33.33%
Perspectiva global	Pensamiento	0	0	0	0	1	1	7	11	6	4	10	33.33%	
Ingenio	Resultados	0	0	1	0	2	3	5	9	6	4	10	33.33%	
Comprensión Organizacional	Personal	0	0	0	0	1	2	5	12	6	4	10	33.33%	
Valorar las diferencias	Personal	0	0	0	0	4	1	5	10	7	3	10	33.33%	
Aprendizaje ágil	Si mismo	0	0	0	0	2	2	6	10	7	3	10	33.33%	
Persuadir	Personal	0	1	0	0	3	4	5	9	4	4	8	26.67%	
Experto en tecnología	Pensamiento	0	1	1	1	2	5	4	10	2	4	6	20.00%	