

Informe general de resultados

Diagnóstico de Estilos de Dirección y liderazgo de la Alcaldía de Santiago de Cali



Este informe presenta los resultados generales de la fase diagnóstico de Estilos de Dirección y Liderazgo, realizado a los funcionarios de la Alcaldía de Santiago de Cali en el mes de Noviembre de 2016, a propósito de Identificar las brechas u oportunidades de desarrollo gerencial del equipo.

La información refleja las tendencias presentes en el grupo, así como el estado general de desarrollo de las competencias por tipo de rol; la misma será la base para definir posteriormente las recomendaciones para un modelo de desarrollo de la entidad, que permita tanto individualmente como a nivel general, fortalecer las capacidades de liderazgo.

Metodología

Las metodología de valoración elegida, buscó identificar las tendencias o estilos de comportamiento del grupo, así como el nivel de desarrollo que los funcionarios tenían de las competencias requeridas para el rol dentro de la organización, las cuales fueron descritas en el diccionario de competencias de la entidad con una visión de liderazgo, enmarcando la importancia de los comportamientos de dirección e interacción para el logro de los objetivos.

Se emplearon dos herramientas para tal fin:

Herramienta 1: DiSC Classic 2.0® Inscape publishing

Es un modelo de valoración de conductas que combina 4 tendencias clave, las cuales puestas en interacción, permiten identificar el **estilo de trabajo** de una persona.

Dominancia: Conducta orientada a la acción, la rápida solución de problemas, toma de decisiones y asumir riesgos.

Influencia: Conducta orientada a las personas, interacción, relaciones interpersonales, con tendencia a utilizar tácticas de persuasión.

eStabilidad: Conducta orientada a mantener el equilibrio, la armonía y el “status quo” en un ambiente seguro.

Conciencia: Conducta orientada a la investigación de datos e información, a la calidad del desempeño propio y ajeno.

Es una herramienta valiosa a la hora de entender la forma cómo los estilos se comportan, puesto que todas las personas tienen presentes estos factores en mayor o menor intensidad, siendo todos igualmente valiosos; así la prueba no refleja respuestas o estilos correctos o incorrectos, sino tendencias de comportamiento.

El **DiSC®** parte de la idea que comprenderse mejor a uno mismo es el primer paso para ser más eficiente en el trabajo con los demás y cómo aprender sobre los estilos DiSC de otras personas puede ayudar a comprender sus prioridades y entender cómo difieren de las propias, mejorando la calidad de vida dentro del trabajo y construyendo relaciones más efectivas.

Esta prueba tiene una modalidad de aplicación Online, que consta de varios ítems que contienen palabras ante las cuales las personas deben elegir aquellas que mejor lo describen en el trabajo. Fue adaptada hace más de 30 años por Inscape Publishing, ha sido usada por mas de 40 millones de personas en el mundo y traducida a cerca de 21 idiomas.

Herramienta 2: CompeTea® Tea - Ediciones

CompeTea® es una prueba psicotécnica, específicamente diseñada para la medición de competencias, que proporciona una completa información sobre el nivel de desarrollo hasta ahora alcanzado por una persona; la misma esta basada en un modelo de competencias de amplia trayectoria, el cual fue revisado en esta consultoría y sirvió de guía para el proceso de elaboración del diccionario propuesto para la Alcaldía de Cali, buscando que la prueba guardara coherencia con los aspectos que iban a ser medidos en el diagnóstico de estilos de dirección y liderazgo.

La prueba es administrada por TEA- Ediciones, compañía española, líder mundial en evaluación psicológica, con numerosos test adaptados y validados para población latinoamericana. Es un cuestionario de 170 elementos que mide 20 competencias clave en el contexto organizacional, agrupadas en 5 áreas comportamentales.

Tiene una modalidad de aplicación Online en donde al evaluado se le presentan enunciados relacionados con aspectos laborales de diferente temática a los que debe contestar en función de la frecuencia con la que se producen en él dichos comportamientos o el grado de acuerdo sobre su contenido.

La descripción de las competencias fue cuidadosamente revisada y ajustada en el modelo propuesto; a continuación mostramos el cuadro de equivalencias de la prueba empleada y su competencia correspondiente en el modelo de la Alcaldía de Cali. Algunas competencias que incluye la prueba no fueron evaluadas en este estudio, por lo que se colocó N.A a las mismas.

Para este estudio no fueron tenidas en cuenta para medición las competencias: Transparencia y Aprendizaje Continuo que se encuentran en el diccionario de la Alcaldía de Cali, por no contar con un instrumento de medición que las contemplara y por considerar que bajo la perspectiva del diagnostico requerido, no resultaban fundamentales.

Prueba CompeTea	Competencia	Equivalencia de competencia Alcaldía de Cali
1. Área Intrapersonal	Autocontrol y estabilidad emocional (EST)	N.A
	Confianza y seguridad en sí mismo (CONFI)	N.A
	Resistencia a la adversidad (RES)	N.A
2. Área Interpersonal	Comunicación (COM)	Comunicación
	Establecimiento de relaciones (REL)	Construcción de relaciones
	Negociación (NEG)	Negociación y manejo de conflictos
	Influencia (INF)	Impacto e influencia
	Trabajo en equipo (EQUI)	Trabajo en equipo y colaboración
3. Área de Desarrollo de Tareas	Iniciativa (INI)	Iniciativa
	Orientación a resultados (ORRES)	Orientación al resultado
	Capacidad de análisis (ANAL)	Experticia profesional
	Toma de decisiones (DECI)	Toma de decisiones
4. Área del Entorno	Conocimiento de la empresa (CONO)	Conocimiento del entorno
	Visión y anticipación (VIS)	N.A
	Orientación al cliente (ORCLI)	Orientación al usuario y al ciudadano
	Apertura (APER)	Creatividad e Innovación
	Identificación con la empresa (IDEN)	Compromiso con la organización
5. Área Gerencial	Dirección (DIR)	Liderazgo de grupos de trabajo
	Liderazgo (LID)	Empoderamiento
	Planificación y organización (ORG)	Planeación

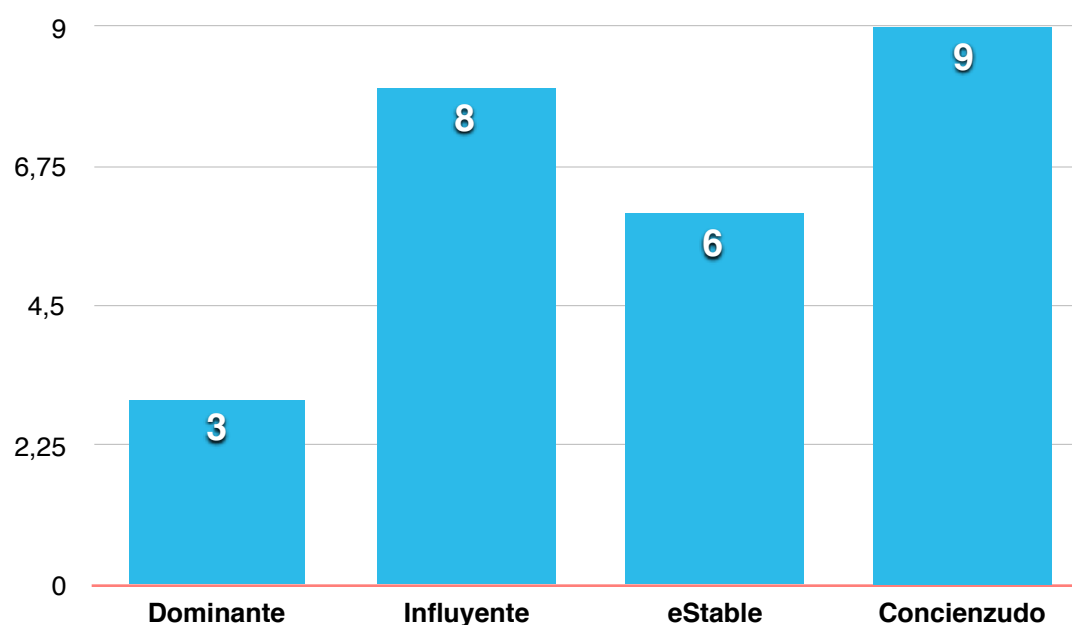
Características del estudio

La Alcaldía de Cali, proporcionó un listado con **37** funcionarios de nivel profesional para la valoración. Con el objetivo de garantizar el mayor numero de participantes, se realizó una primera convocatoria de aplicación presencial de las pruebas en 2 jornadas; se complementó posteriormente por parte de la Alcaldía de Cali convocando por diferentes medios (presencial, escrito, web, telefónico) para la aplicación, con lo que al final se contó con **26** personas de las **32** contempladas en el alcance del estudio diagnóstico.

Durante las jornadas destinadas y de manera individual, los funcionarios aplicaron vía web las **2** pruebas relacionadas en la metodología y con base en la información obtenida, se elaboraron los informes de valoración individual, los cuales incluían los resultados de ajuste al nivel de cargo según el modelo de competencias correspondiente, observaciones sobre las competencias extraídas de la prueba CompeTea, su modelo DiSC predominante y elementos para un plan individual de mejoramiento (PIM).

A pesar de los esfuerzos de convocatoria, **3** funcionarios no aplicaron los instrumentos requeridos dentro de los plazos acordados y **3** dejaron el proceso incompleto, al realizar solo una de las dos pruebas requeridas. En los resultados que aparecen a continuación no están por tanto reflejados los resultados de las **3** personas de las que no se obtuvo ninguna información.

Resultados generales DISC Classic 2.0



En el grupo de funcionarios que participaron del presente estudio , encontramos que al igual que en el estudio adelantado en el año **2015**, el estilo de trabajo predominante según el modelo DiSC® sigue siendo el tipo **(C) Concienzudo**. Este tiene como énfasis trabajar de forma cuidadosa, exacta y metódica para asegurar la calidad y la precisión; las personas con una **(C)** alta, tienden a seguir las directrices dadas y a concentrarse en los detalles clave de su trabajo, poseen una adecuada capacidad de análisis y mantienen relaciones diplomáticas con los demás; por lo que resultan clave en contextos en los que es requerida la precisión, el análisis cauteloso y sistemático y la orientación a la exactitud.

Dada la tendencia a controlar las variables de este estilo, puede presentar puntos de desarrollo en cuanto a su flexibilidad, el exceso de análisis para la toma de decisiones y menor agilidad desde el rol gerencial. Al tener la veracidad y el control como su principal motivador; suelen perder practicidad dado que les cuesta cambiar el plan de trabajo, son altamente críticos, tienen poca tolerancia a los errores de los demás y la forma de dirección es cautelosa y reflexiva.

Por su lado, otros estilos que resaltaron en el grupo fueron el **(I) Influyente** y el **(S) eStable**; las personas con una **(I)** alta, tienden a querer modificar el ambiente, influyendo y persuadiendo a los demás para lograr resultados y son fundamentales en procesos que requieran mantener el optimismo y el establecimiento de relaciones efectivas para la consecución de los resultados. Este estilo tiene oportunidades en el manejo de sus emociones y desde el rol gerencial puede tender a establecer metas poco realistas y confiar en exceso en su visión.

Al igual que el (C), el estilo **eStable (S)** prefiere un contexto de trabajo tranquilo que no rete de manera constante su status quo. Las personas con este estilo se muestran confiables, serenos y pacientes, dentro de sus prioridades está el dar apoyo a otros, mantener el equilibrio y disfrutar la colaboración. Resultan líderes cercanos, que saben escuchar y están preocupados por el desarrollo de sus colaboradores; esto hace que sean referente y generen empatía, a la vez que logren elevar el potencial y mantener relaciones armónicas y de contribución en los equipos.

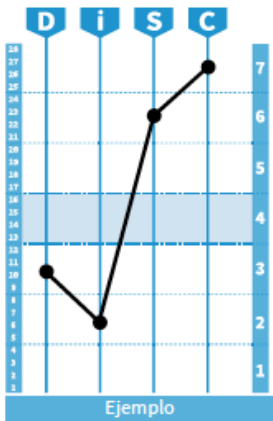
Dado que buscan la armonía, a las personas altas en (S), puede costarles más que a otros adaptarse a los cambios, siendo la pérdida de equilibrio uno de sus grandes temores; bajo ciertas circunstancias, pueden tender a ser metódicos y frenar la toma de decisiones clave o ser condescendientes y evitar la confrontación, no poniendo a otros límites de manera adecuada, por temor a generar controversia o tensión. Esto tiene efectos en el liderazgo dado que las personas pueden tender a sacar ventaja de la situación y mantenerse en una posición cómoda o de menor contribución.

Desde la perspectiva de un proceso ideal de dirección y liderazgo en la Alcaldía de Cali, resulta fundamental comprender que tener variedad de estilos en los equipos, resulta una ventaja cuando se capitalizan las habilidades de cada uno de los estilos, dado que las fortalezas de unos, son las oportunidades de desarrollo de los otros; es en la integración y alineación del equipo que está el éxito de los modelos de liderazgo organizacional.

Como vimos en los resultados de la Alcaldía de Cali, la manera como se combinan las cuatro dimensiones **Dominante, Influyente, Estable** y **Concienzudo**, crea un estilo de trabajo predominante en los equipos, adicionalmente la dominancia particular de estos estilos en las personas, es decir la combinación particular de uno y otro estilo en alguien, se relaciona con unos patrones clásicos del DiSC® que definen unos tipos de comportamientos generales a esperar.

Los 4 patrones clásicos predominantes en el grupo fueron: **Patrón del Perfeccionista, Patrón del Objetivo, Patrón del Creativo y Patrón del Consejero**; si bien hay presentes otros patrones entre los funcionarios, en estos 4 se concentra el **61%** de los hallazgos. A continuación se extraen sus características según el modelo DiSC®.

Patrón del Perfeccionista



Emociones: demuestra ser competente; es moderado y cauteloso

Meta: estabilidad; logros predecibles

Juzga a los otros según: sus propios estándares precisos

Influye a otras personas mediante: su atención al detalle; su precisión

Su valor para la organización: es concienzudo; mantiene los estándares; controla la calidad

Abusa de: procedimientos y controles "a toda prueba" para evitar fallas; dependencia excesiva en personas, productos y procesos que le han funcionado bien en el pasado

Bajo presión: se torna diplomático, de mucho tacto

Teme: los antagonismos

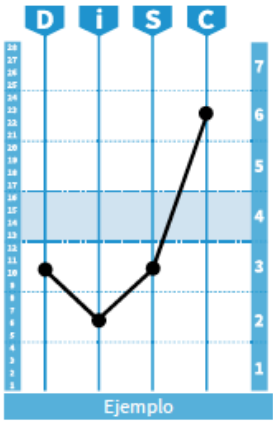
Sería más efectivo al: ser más flexible en su rol; ser más independiente e interdependiente; tener más fe en su valía personal

Los Perfeccionistas trabajan y piensan de manera sistemática y precisa. Siguen procedimientos en su vida personal y laboral. Al ser extremadamente concienzudos, son diligentes en trabajos que requieren atención al detalle y precisión. Puesto que desean condiciones estables y actividades predecibles, cuando más cómodos se sienten es al estar un ambiente de trabajo claramente definido. Desean información específica respecto a las expectativas sobre su trabajo, los requisitos de tiempo y los procedimientos de evaluación que se van a emplear.

Los Perfeccionistas pueden empantanarse con detalles en un proceso de toma de decisiones. Son capaces de tomar decisiones importantes, pero pueden ser criticados por la cantidad de tiempo que se toman reuniendo información y analizándola. Aunque les gusta escuchar las opiniones de sus superiores, los Perfeccionistas toman riesgos cuando tienen datos que puedan interpretar y emplear para sacar conclusiones.

Los Perfeccionistas se evalúan a sí mismos y a los demás según el seguimiento de procedimientos operativos habituales y la capacidad para mantener estándares precisos que producen resultados concretos. Esta atención concienzuda a los estándares y la calidad es valiosa para una organización. Es posible que los Perfeccionistas definan su valía según lo que logran y no según lo que son como personas. Como resultado, al recibir cumplidos personales tienden a pensar, "¿Qué quiere esta persona de mí?" Si aceptaran los cumplidos sinceros, los Perfeccionistas podrían incrementar su confianza en sí mismos.

Patrón del Objetivo



Emociones: rechaza la agresión interpersonal

Meta: la exactitud

Juzga a los otros según: su habilidad para pensar con lógica

Influye a otras personas mediante: su uso de datos, hechos y argumentos lógicos

Su valor para la organización: define y esclarece; obtiene, evalúa, y comprueba información

Abusa de: análisis

Bajo presión: se vuelve aprensivo

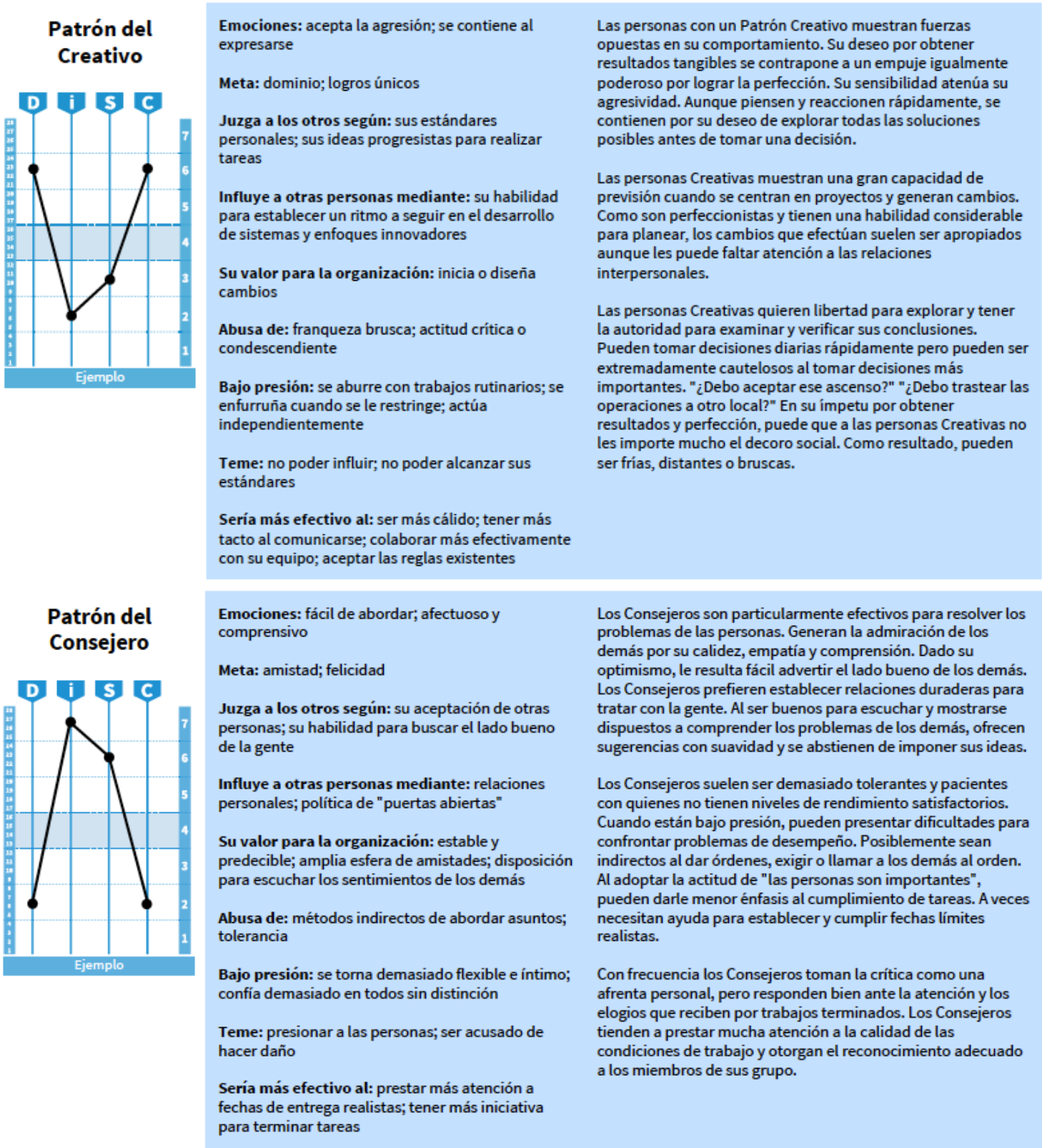
Teme: actos irracionales; el ridículo

Sería más efectivo al: revelar más sobre sí mismo a los demás; comentar más sus conocimientos y opiniones con la gente

Los Objetivos suelen tener habilidades de pensamiento analítico muy desarrolladas. Recalcan la importancia que tienen los datos al sacar conclusiones y planear acciones. Buscan la precisión y estar correctos en todo lo que hacen. Para manejar sus actividades laborales efectivamente, con frecuencia los Objetivos combinan la información intuitiva con los datos que han reunido. Cuando tiene dudas sobre un curso de acción, evitan el fracaso público mediante una preparación meticulosa. Por ejemplo, los Objetivos dominarán una nueva habilidad en privado antes de emplearla en una actividad de grupo.

Los Objetivos prefieren trabajar con personas que, al igual que ellos, están interesadas en mantener un ambiente de trabajo apacible. Puesto que pueden mostrarse renuentes a expresar sus sentimientos, algunas personas los pueden considerar tímidos. Se sienten particularmente incómodos con personas agresivas. Aunque tienen modales suaves, los Objetivos tienen una fuerte necesidad de controlar su ambiente. Tienden a ejercer este control indirectamente, requiriéndole a los demás que se adhieran a las reglas y estándares.

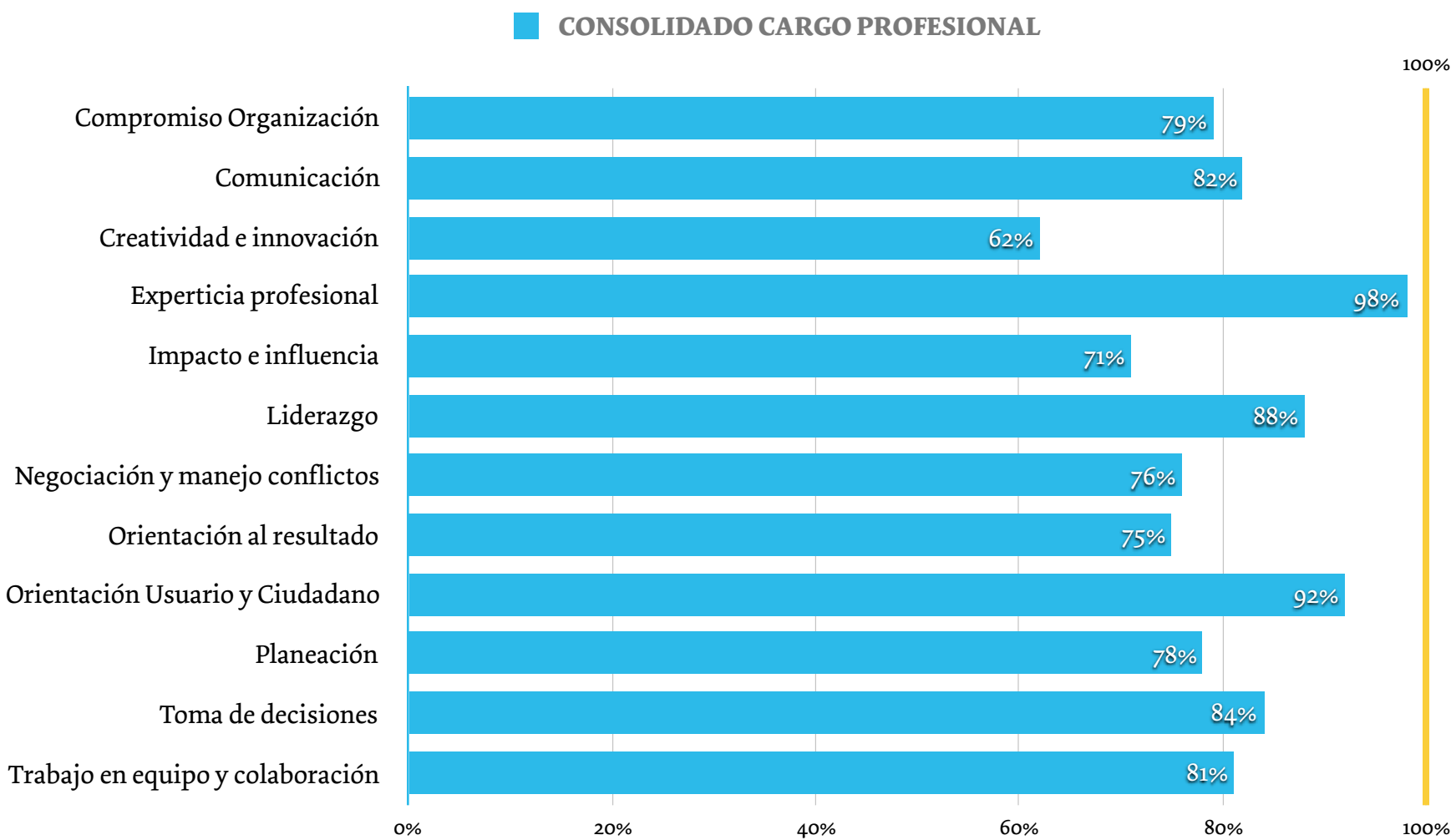
Los Objetivos se centran en obtener la respuesta "correcta" y pueden tener problemas decidiendo en situaciones ambiguas. Por su tendencia a preocuparse, pueden estancarse en una "parálisis de análisis". Cuando cometen un error, con frecuencia se muestran renuentes a reconocer el hecho. En vez, se sumergen en una búsqueda de información que pueda sustentar su postura.



Cargo Profesional

Para los cargos Profesional Universitario y Especializado, encontramos que la competencias que presentaron un nivel de desarrollo muy cercano al esperado (por encima del 92%) fueron: Experticia Profesional y Orientación al Usuario; no obstante no se identificaron competencias con un cumplimiento del **100%** por lo que se observan brechas de desarrollo.

Aquellas con **brechas** promedio en el desarrollo fueron: Liderazgo, Comunicación, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo y colaboración; con oportunidades de desarrollo aún más **amplias**, por tener un cumplimiento por debajo del **80%** estuvieron las competencias: Compromiso con la organización, Creatividad e Innovación, Impacto e Influencia, Negociación, Orientación al Resultado y Planeación.



Desde el modelo de competencias, los resultados dan cuenta que en su mayoría las personas logran realizar análisis de las situaciones o actividades de forma lógica, clara y precisa, identificando los puntos clave e implicaciones al momento de definir la estrategia de actuación más adecuada, de acuerdo con los objetivos e implicaciones de la actividad desarrollada, con el nivel y alcance esperados para su rol. Así mismo entienden y consideran las necesidades de usuarios y/o ciudadanos al diseñar proyectos o servicios, respondiendo de acuerdo con la responsabilidad asignada.

Con un 88% de cumplimiento, los evaluados seguramente cuentan con un liderazgo que evidencia autoridad y orientado al establecimiento de los objetivos del grupo y a la definición de las pautas para alcanzar un nivel alto de rendimiento; con algunas oportunidades aún, en la definición de los recursos y acciones de mejora requeridos para la obtención de resultados y mostrando algunas dificultades para adecuar su estilo según el tipo de colaborador y situación.

Así mismo, evidencian habilidades para la toma de decisiones y comunicación, lo que significa que se acercan a los comportamientos requeridos para entender la complejidad de la mayoría de las situaciones y elegir las alternativas apropiadas de acuerdo con los objetivos propuestos. Así mismo logran transmitir con fluidez ideas y elementos complejos, presentando de forma ordenada los elementos clave y constatando la comprensión por parte del interlocutor, con oportunidades aún en el impacto e influencia, que puede presentar brechas al momento de adaptar el estilo de acuerdo al impacto esperado en su interlocutor.

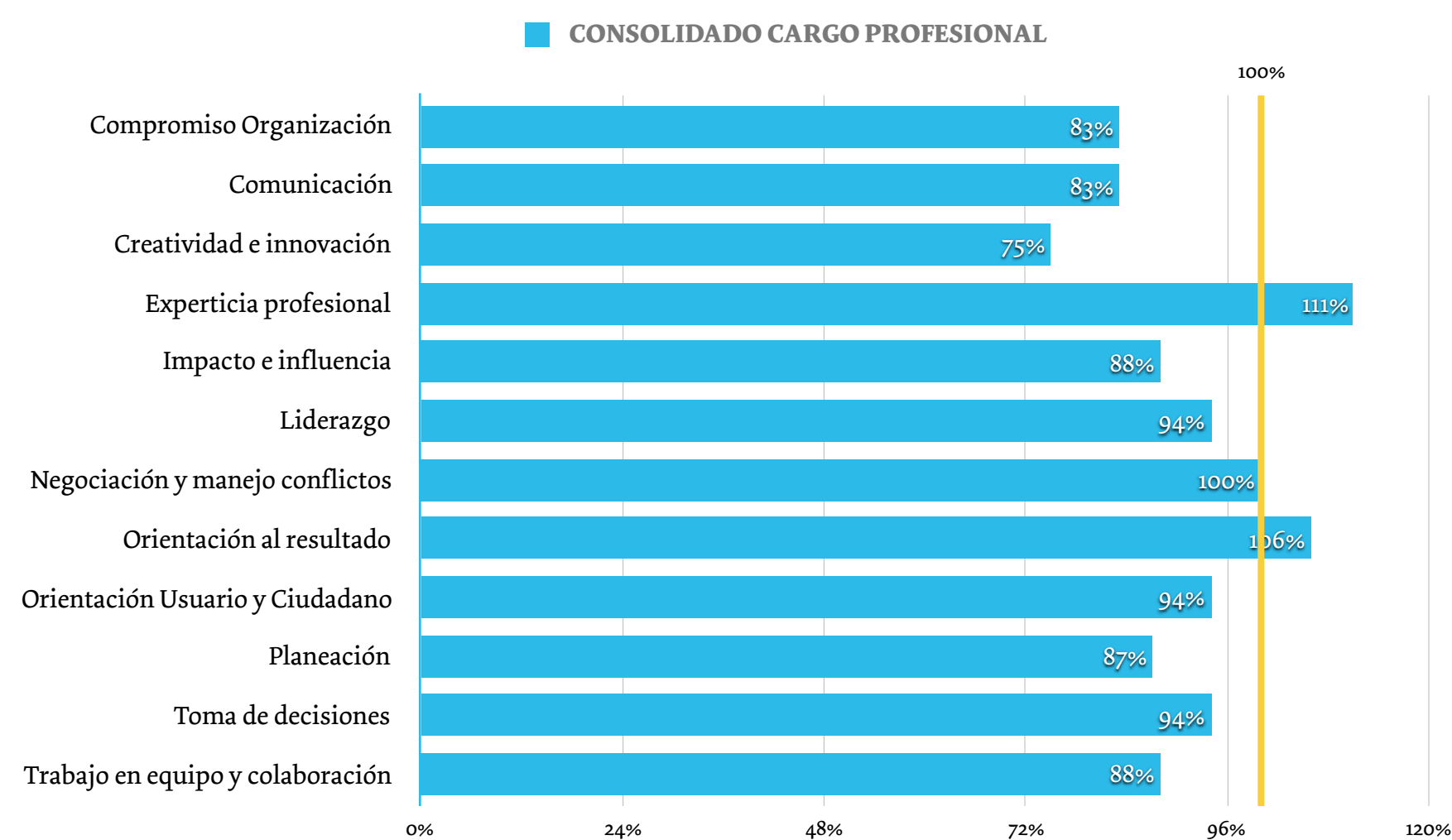
Por otro lado, en su planeación, el grupo seguramente logra definir planes de trabajo y distribuir las actividades y recursos en sus equipos, sin embargo aun requieren mayor habilidad a la hora de contemplar distintas alternativas en su ejecución y priorizar líneas de actuación para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, si bien la mayoría de los evaluados puede mostrarse receptivo y abierto a los principios y razón de ser de la entidad; aún les faltan herramientas para conseguir alinearse desde el rol de líder y compartir la misión y visión organizacional, favoreciendo la transmisión de principios, valores, objetivos comunes y siendo referente para otros.

En donde mayor oportunidad de desarrollo se evidenció en el grupo, fue en las posibilidades de ser Creativos e Innovadores, esta resulta una necesidad sentida en el total de evaluados y habla de que si bien la mayoría genera y comparte nuevas ideas que promueven el mejoramiento, aún necesitan mayores elementos para crear oportunidades de innovar, reconfigurar procesos y hacer cambios que impacten positivamente en la Alcaldía de Cali.

Cargo Profesional Comisario de Familia / Inspector de Policía/ Corregidor

Para los cargos Profesional Comisario de Familia, Inspector de Policía y Corregidor, manejamos el mismo perfil y encontramos que las competencias que presentaron un nivel de desarrollo muy cercano al esperado (por encima del 92%) fueron: Liderazgo, Orientación al usuario y ciudadano y Toma de decisiones; destacándose adicionalmente con un promedio igual o **superior** al **100%**, las competencias: Experticia profesional, Orientación al resultado y Negociación.

Así mismo se identificó una **brecha** promedio en el desarrollo de las competencias: Impacto e Influencia, Planeación, Trabajo en Equipo, Comunicación y Compromiso con la Organización. Por último, con oportunidad de desarrollo aún más amplia, por tener un cumplimiento por debajo del **80%** estuvo la competencia Creatividad e Innovación.



Los resultados de este grupo, **fueron más altos** que los de los participantes del estudio realizado en el año **2015**, evidenciando que tienen una alta capacidad de análisis, la habilidad para aproximarse a las situaciones o actividades de forma lógica, clara y precisa, identificando los puntos clave e implicaciones al momento de definir la estrategia de actuación más adecuada; así mismo buscan elevar sus estándares de excelencia y centrar sus esfuerzos y los del equipo, en el logro sostenido de las metas. Muestran además, una adecuada capacidad negociadora, destacándose en ellos el uso de estrategias según las situaciones que enfrentan, donde evalúan de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos que favorezcan el logro de los resultados de la entidad.

Con un 94% de cumplimiento, los evaluados seguramente cuentan con un liderazgo, Orientación al usuario y capacidad de toma de decisiones que se acerca a los comportamientos esperados para su rol. Seguramente procuran el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y el apoyo necesarios para su gestión, proponiendo acciones de mejora que contribuyen a la obtención de resultados y mostrando algunas habilidades para adecuar su estilo según el tipo de colaborador y situación.

Al igual que los demás profesionales valorados en este estudio, cuentan con herramientas para entender la complejidad de la mayoría de las situaciones que se enfrentan en su gestión, con la diferencia que su rol supone una mayor exposición externa y de allí la complejidad de elegir las alternativas apropiadas de acuerdo con los objetivos propuestos a su cargo, igualmente entienden y consideran las necesidades de usuarios y/o ciudadanos al diseñar proyectos o servicios, respondiendo de acuerdo con la responsabilidad asignada la cual es de mayor demanda que en otros cargos.

Sus habilidades de planeación son seguramente adecuadas, en lo que contemplan alternativas y priorizan líneas de actuación, definiendo plazos, responsables y recursos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Dado el intercambio constante de este rol con usuarios y ciudadanos, es de aclarar que si bien logran tener una comunicación clara, precisa y fluida; aún deben trabajar en tener una mayor efectividad en la transmisión de información, mejorando la flexibilidad y asertividad, ajustando el estilo según el contexto o tipo de interlocutor y siendo receptivos a los elementos verbales y no verbales de la comunicación.

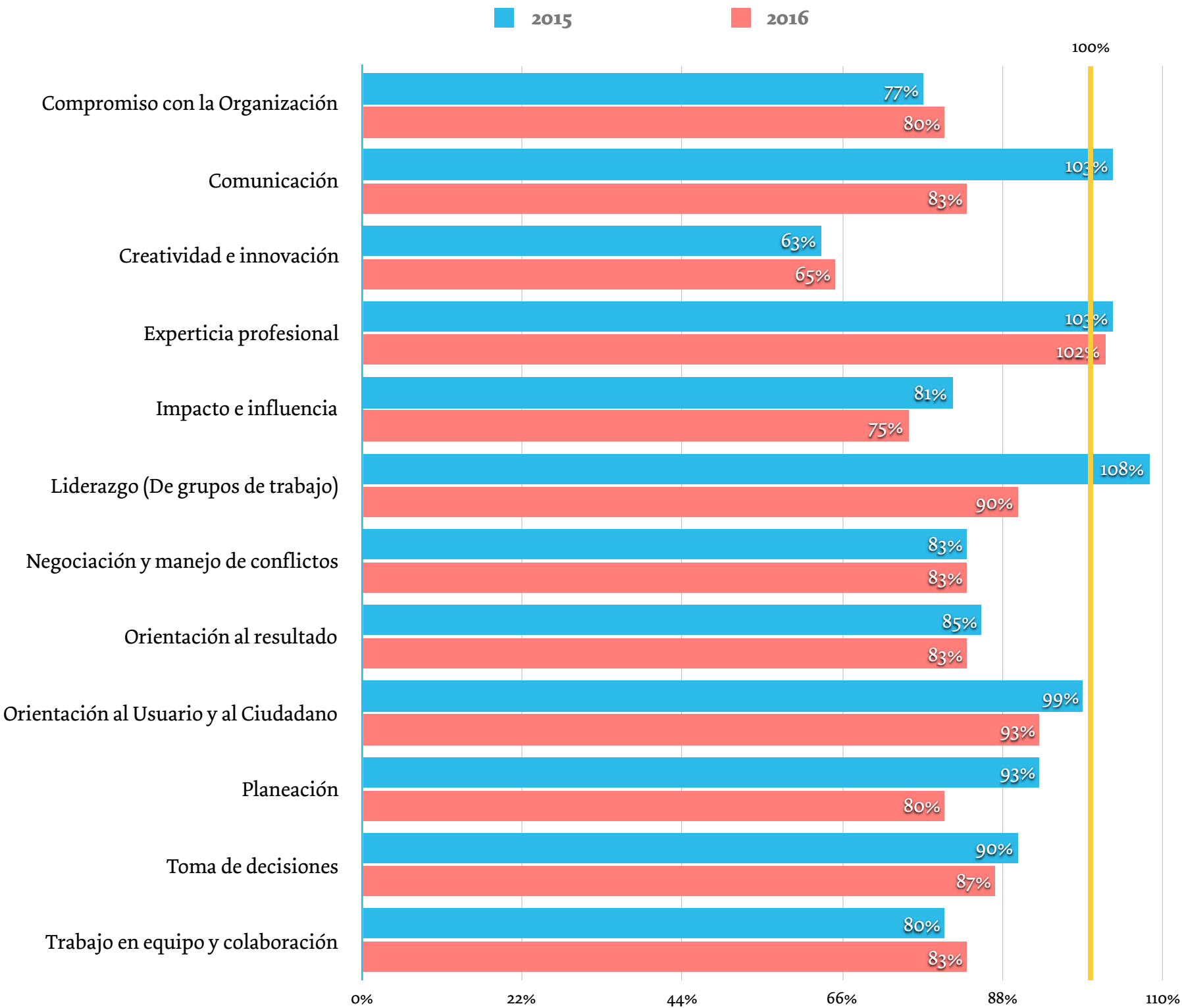
Es posible que aún tengan oportunidades de elevar su Impacto e Influencia, dado que les puede resultar más complejo ser estratégicos en la comunicación y prever el impacto en su interlocutor, lo que implica adaptarse e influir con igual fuerza en procesos y personas en pro del cumplimiento de objetivos.

De forma similar al anterior grupo, si bien la mayoría de los evaluados se identifica con los principios y razón de ser de la entidad; aún requieren un mayor esfuerzo para conseguir alinearse desde el rol de líder y compartir la misión y visión organizacional, favoreciendo la transmisión de principios, valores, objetivos comunes y siendo referente para otros.

Se evidenció una mayor oportunidad de desarrollo en la competencia Creatividad e Innovación, lo cual desde la visión de liderazgo resulta clave fortalecer, dado que impacta en la flexibilidad, la posibilidad de modificar la forma en que se gestionan los procesos y encontrar nuevas formas de optimizarlos, promoviendo el cambio y una visión más amplia en los colaboradores.

Análisis comparativo vs estudio 2015

Para los resultados comparativos de este estudio con el realizado en el año **2015**, solo tendremos en cuenta los resultados que aplican para el **nivel profesional**, dado que en el año anterior se incluyeron en la muestra evaluada, funcionarios de otros niveles y con competencias distintas.



Desde una visión general, se evidencia que la valoración de competencias obtuvo resultados similares, tanto en el estudio realizado con el grupo de funcionarios elegidos durante el año **2015**, como en el estudio realizado con un grupo diferente en el **2016**, siendo todos los elegidos del nivel Profesional.

Se conserva un nivel superior de cumplimiento en la competencia Experticia Profesional y cercano al esperado para la competencia de Orientación al usuario y ciudadano. Encontramos igualmente una brecha promedio en el desarrollo de las competencias Negociación, Orientación al resultado y Toma de decisiones, que también estaba presente en el grupo valorado en el **2015**.

Algunas competencias tuvieron un resultado ligeramente superior en comparación con los resultados del grupo valorado en el **2015**, como Trabajo en Equipo y Compromiso con la Organización; no obstante, el mismo no resulta significativo y en todo caso evidencia una brecha frente al esperado para el rol.

Es importante revisar sin embargo, aquellos casos que presentaron una disminución significativa (de más de 10 puntos) en los resultados comparativos de ambos grupos, como fueron los casos de las competencias: Comunicación, liderazgo de grupos de trabajo y Planeación; todas competencias fundamentales en el rol de líderes, con impactos en administración del talento, la efectividad de la interacción, la gestión de los recursos y el cumplimiento de planes de trabajo.

Se conserva oportunidades fuertes de desarrollo en la competencia de Creatividad e Innovación, lo cual habla de la necesidad de iniciar rápidamente una estrategia de cierre a nivel organizacional, que eleve la competitividad de la Alcaldía y su capacidad para proponer soluciones novedosas, aprender de las prácticas de administración exitosas en otras ciudades o países y mover los esquemas tradicionales de desarrollo del servicio público, para escenarios de aprendizaje en pro de una mayor eficiencia organizacional que se vea reflejada en un mejor servicio al ciudadano.

Cabe mencionar, que frente al resultado individual de los grupos, en el grupo de Profesionales Comisarios de Familia, Inspectores de Policía y Corregidores elegido este año, se identificaron mejoras significativas frente a los resultados del grupo escogido en el estudio del año anterior, sobre todo en la competencia Orientación al resultado, que obtuvo un nivel superior al esperado y en las competencias: Toma de decisiones, Negociación y Creatividad e Innovación, las que si bien aun presentan brecha, esta resulta menor en comparación con el estudio desarrollado en 2015.

Finalmente, en el grupo de Profesionales Universitarios o Especializados, encontramos por su parte que el comportamiento de los resultados del grupo elegido en **2016 fue menor** en la mayoría de las competencias, frente a los resultados obtenidos por el grupo participante en **2015**, con impactos significativos en las de Comunicación y Liderazgo y con las implicaciones antes mencionadas.

**Fecha de
elaboración:** **12 de Dic de 2016**