

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y organizacional

“Diseño, aplicación y validación de Entrevistas por Incidentes Críticos para la selección de candidatos por competencias, en distribuidora: Los Andes”.

Proyecto de graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y organizacional

DIRECTOR: Lcda. María Cristina Crespo Andrade

AUTOR: María Natalia Andrade Molina

Cuenca – Ecuador

2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y organizacional

“Diseño, aplicación y validación de Entrevistas por Incidentes Críticos para la selección de candidatos por competencias, en distribuidora: Los Andes”.

Proyecto de graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y organizacional

DIRECTOR: Lcda. María Cristina Crespo Andrade

AUTOR: María Natalia Andrade Molina

Cuenca – Ecuador

2005

DEDICATORIA:

A mi esposo e hijo por darme todo su apoyo y cariño;
y a mis padres por ayudarme a superarme cada día.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores de los que he aprendido muchas cosas valiosas y me han brindado su apoyo incondicional y a mis compañeros de clases con los que logrados una gran amistad y nos hemos apoyado en todo lo que hemos necesitado.

De igual manera agradezco a Distribuidora “Los Andes”, por haberme dado la oportunidad de realizar mi proyecto con su gente.

ABSTRACT

Distribuidora “Los Andes”, es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado masculino a nivel nacional; ha ido incursionando y creciendo en su entorno laboral, por lo que es necesario aplicar un nuevo enfoque, basado en una herramienta de selección por competencias, en este proyecto se hace un piloto partiendo con el levantamiento de perfiles de los cargos mencionados a continuación: Gerente de Cobranza y crédito, asistente de gerencia, secretaria general y recepcionista, contador y bodeguero, luego se procederá a la aplicación de Entrevistas de Incidentes Críticos, en los cargos Gerente de cobranza y crédito y contador, para realizar la validación del proceso se contará con las personas de la misma organización.

ABSTRACT

“Los Andes” is a company dedicated to the manufacturing and distribution of shoes for men at a national level. The company has integrated into the market and grown in its surroundings for which it is necessary to apply a new focus based on a selection of employees based on competency. This project is a pilot plan starting off with raising the quality level of employees: the manager of finance and credit, the management assistant, the general secretary and receptionist, the accountant and grocer will soon proceed to Behavioral Event Interview the manager of finance and credit, and the accountant to determine if they have proper conduct on the job. The validation of the process will be decided by the employees of this organization.

INDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Abstract	v
 Introducción	 9

CAPITULO UNO: Marco teórico

GENERALIDADES DE LAS COMPETENCIAS

Conceptos de competencia	11
Características de las competencias	12
La Gestión por Competencias se aplica a:	12

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Concepto de Selección	13
Selección tradicional vs. por competencias: cuadro	14
Objetivos de la Selección del Personal	14
Pasos de la selección del personal por Competencias: cuadro	15

LA ENTREVISTA

Concepto de entrevista	16
Tipos de entrevistas	16
▪ Entrevista Estructurada	17
▪ Entrevista por competencias	17
▪ Entrevista por Incidentes Críticos	18
▪ Entrevista Semiestructurada	19
▪ Entrevista no estructurada	19
Diferencias entre la Entrevista Tradicional y la entrevista por Incidentes Críticos: cuadro	19
Pasos y elementos de la Entrevista	20
Preguntas utilizadas en las EIC	22
Calificación de las EIC	23
Componentes de una Star o estrella	24
▪ Situación o Tarea	24
▪ Acción (es)	24

▪ Resultado	24
Tipos de Stars o estrellas:	25
▪ La estrella completa	25
▪ La estrella falsa-incompleta	25
Forma de calificación:	25
Secuencia de las preguntas de la Entrevista: cuadro	26
Beneficios de calificar con el método “Star”	27

CAPITULO DOS: PARTE APLICADA

Introducción	28
Manual de Funciones: Secretaria Ejecutiva (Asistente de gerencia)	29
Formato de Entrevista Por Incidentes Críticos: Secretaria Ejecutiva (Asistente de gerencia)	31
*Competencias dominantes:	
Calidad de trabajo	32
Colaboración	33
Preocupación por el orden y la claridad	34
Manual de Funciones: Bodeguero	35
Formato de Entrevista Por Incidentes Críticos: Bodeguero	37
*Competencias dominantes:	
Modalidad de contacto	38
Responsabilidad	39
Preocupación por el orden y la claridad	40
Manual de Funciones: Secretaria General y recepcionista	41
Formato de Entrevista Por Incidentes Críticos: Secret. general y recepcionista	43
*Competencias dominantes	
Tolerancia a la presión	44
Colaboración	45
Orientación al cliente interno y externo	46
Manual de Funciones: Contador	47
Aplicación de Entrevista Por Incidentes Críticos: Contador 1	49
*Competencias dominantes	
Dinamismo y energía	50
Productividad	52

Responsabilidad	53
Aplicación de Entrevista Por Incidentes Críticos: Contador 2	54
*Competencias dominantes	
Dinamismo y energía	55
Productividad	57
Responsabilidad	59
Informe de los Candidatos para el cargo de: Contador	60
Manual de Funciones: Gerente de Cobranza y Crédito	61
Aplicación de Entrevista Por Incidentes Críticos: Gerente 1	63
*Competencias dominantes	
Orientación a los resultados	64
Negociación	66
Manejo de relaciones de negocios	68
Aplicación de Entrevista Por Incidentes Críticos: Gerente 2	70
*Competencias dominantes	
Orientación a los resultados	71
Negociación	73
Manejo de relaciones de negocios	75
Informe de los Candidatos para el cargo de: Gerente de Cobranza y crédito	77
Validación de los formatos	78
Conclusiones.....	79
Recomendaciones	80
Bibliografía.....	81
Anexos	83

INTRODUCCIÓN

Distribuidora “Los Andes” ya no es una empresa pequeña con proyecciones locales sino también nacionales en cuanto a la distribución de calzado masculino; en este proyecto nos enfocaremos prácticamente al factor humano de la organización, tomando a la selección como una inversión debido a que una selección efectiva genera un grupo de trabajo autónomo basándose en sus competencias, conocimientos y aptitudes. Con este proyecto se busca eliminar la rotación, facilitar personal idóneo para cada cargo analizado, obteniendo con las personas que trabajan en la actualidad una identificación total de sus actividades y buscar responsabilidades y generar resultados comprobables.

El objetivo global de este proyecto será diseñar, aplicar y validar las Entrevistas por Incidentes Críticos como una herramienta efectiva de selección por competencias; para ello se ha realizado el levantamiento de cinco perfiles por competencias en los cargos de: asistente de gerencia, secretaria general – recepcionista, bodeguero, gerente de cobranza y crédito y contador, para lo cual se utilizó el método MPC con su herramienta de Levantamiento de perfiles (LDP). Se diseñó para cada cargo las Entrevistas por Incidentes Críticos; y específicamente en los cargos de contador y gerente de cobranza y crédito, donde se aplicó el piloto; mediante entrevistas personalizadas. Para comparar los resultados obtenidos por los candidatos se ha creado una plantilla de las competencias aplicadas con su respectiva calificación, y en la parte inferior se situará un informe de los resultados obtenidos por los candidatos.

Para finalizar se ha validado (certificado de aceptación y conformidad por gerencia y Psicóloga laboral) con un experto de la organización cada herramienta, formato y procedimiento desarrollado en el proceso con el fin de mantener su aplicación en posteriores selecciones.

En la primera parte de este proyecto se ha desarrollado el marco teórico, el cual empieza con generalidades de lo que son las competencias, para luego pasar específicamente a los que es la Selección del personal por competencias y la Entrevista; en este subtema se describe los tipos de entrevistas que existen (con sus respectivas

críticas), los pasos de la entrevista en general, diferencias entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias; y finalizaremos este capítulo con las preguntas que se deben utilizar en la Entrevista por Incidentes Críticos, la forma de calificar esta herramienta; los tipos de star que existen, sus componentes y sus beneficios.

En la segunda parte se detalla la parte práctica en donde encontraremos los perfiles de cinco cargos y las Entrevistas por Incidentes Críticos, las que serán aplicadas para Contador y Gerente de cobranza y crédito, estos dos últimos estarán acompañados de plantilla de las competencias aplicadas con su respectiva calificación, y en la parte inferior de un informe de los resultados obtenidos por los candidatos.

Como capítulo final se incluirán los anexos, que se utilizan en el desarrollo del proceso de E.I.C.

CAPITULO UNO

MARCO TEORICO

GENERALIDADES DE LAS COMPETENCIAS

El recurso humano en la actualidad ya no es interpretado como un mal necesario o gasto extra, sino que su labor es alcanzar los objetivos planteados por la organización, dando valor agregado con sus labores diarias; por lo que es muy importante descubrir y desarrollar las habilidades, destrezas y competencias que cada uno de los empleados posee; y si es necesario ayudarles a su desarrollo total y en último de los casos pensar en una reubicación si las mismas no están acorde con el desempeño que el puesto exige.

Conceptos de competencia:

Para poder enfocar en lo que son las competencias he tomado conceptos muy valiosos y completos sobre este tema, los cuales daré a conocer a continuación:

“Están estrechamente ligadas a las actividades profesionales, y más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto”.¹

“Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más dentro de la personalidad.”²

Por ello las competencias son todas las características personales (conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas) que diferencian a los individuos de mayor rendimiento.

¹ LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, 2da edición, Edit Gestión 2000.com. , Barcelona – España, 2002, pagina 43.

² ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, 4ta edición, Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina, 2003, pagina 61.

Características de las competencias:

Para enumerar las principales características de las competencias me he basado en lo que explica los psicólogos Arturo Muñoz y Diego Avilés en sus charlas dictadas en la Universidad del Azuay, las cuales son:

1. Son conductas notoriamente observables, por lo que pueden ser medibles.
2. Están relacionadas directamente con el éxito profesional; por lo tanto son comportamientos que tienen los mejores profesionales para cada puesto.
3. Son independientes de otras características físicas: edad, sexo, experiencia, raza, etc.
4. Las competencias pueden ser desarrollables, aunque no todas las personas pueden desarrollar todas las competencias.

La Gestión por Competencias se aplica a:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Capacitación y entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo y plan de carrera
- Plan para jóvenes profesionales

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Conceptos de Selección:

No podemos olvidar que la selección del personal por competencias se basa en el método tradicional, por ello se expondrá dos conceptos básicos de los mismos; para luego pasar a un cuadro de diferencias de estas dos.

Selección Tradicional.- La selección del personal es “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización; de esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo”³

Selección por Competencias.- Se basa en el método tradicional de selección, pero este va más allá de un análisis del puesto sino que además estudia los factores críticos asociados con el alto rendimiento de las personas; para que esto sea más eficiente intervienen tres objetivos globales, tomados de las charlas de selección de personal por competencias del Mst. Arturo Muñoz:

1. *Efectividad: Es la capacidad de predecir en forma válida el desempeño de los interesados del puesto.*
2. *Imparcialidad: Es garantizar a todos los solicitantes que se está dando una oportunidad justa y equitativos, sin preferencias.*
3. *Aceptación: Es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección aprenden del proceso o de la organización en general. Determinar el grado de valor de este proceso.*

La selección es una actividad que se ubica en una zona límite entre *la realidad interna de la organización y la realidad externa relacionado con el entorno social*; por ello se requiere de comprensión y conocimiento de ambas partes y una conducta flexible por parte del que realiza este proceso.

³ CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”., 5ta edición, Edit. Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia, 2001, pagina. 239

Selección tradicional vs. por competencias: cuadro

Selección Tradicional	Selección por Competencias
Se basa solo en el análisis de puesto	Se basa en análisis del puesto y en el rendimiento de la persona
Su lenguaje es solo entendidos por pocas personas de la organización	Su lenguaje es amplio para el entendimiento de toda la organización
Su cobertura analítica es solo para un puesto	Su cobertura puede ser aplicada por áreas o departamentos
Su ubicación en tiempo: <i>aquí y ahora</i>	Estudia y se ubica en el pasado
No siempre se aplica una entrevista estructurada	Siempre se aplica la entrevista estructurada
Puede convertirse en una conversación y no cubrir los objetivos buscados	Obtiene la información esperada, ya que se guía al candidato para que conteste lo que se busca
Estudia conocimientos y conductas superficialmente.	Estudia destrezas, habilidades, conocimientos y conductas pasadas.

Cuadro N° 1: Cuadro comparativo entre la Selección Tradicional y la Selección por Competencias

Cuadro elaborado por la autora

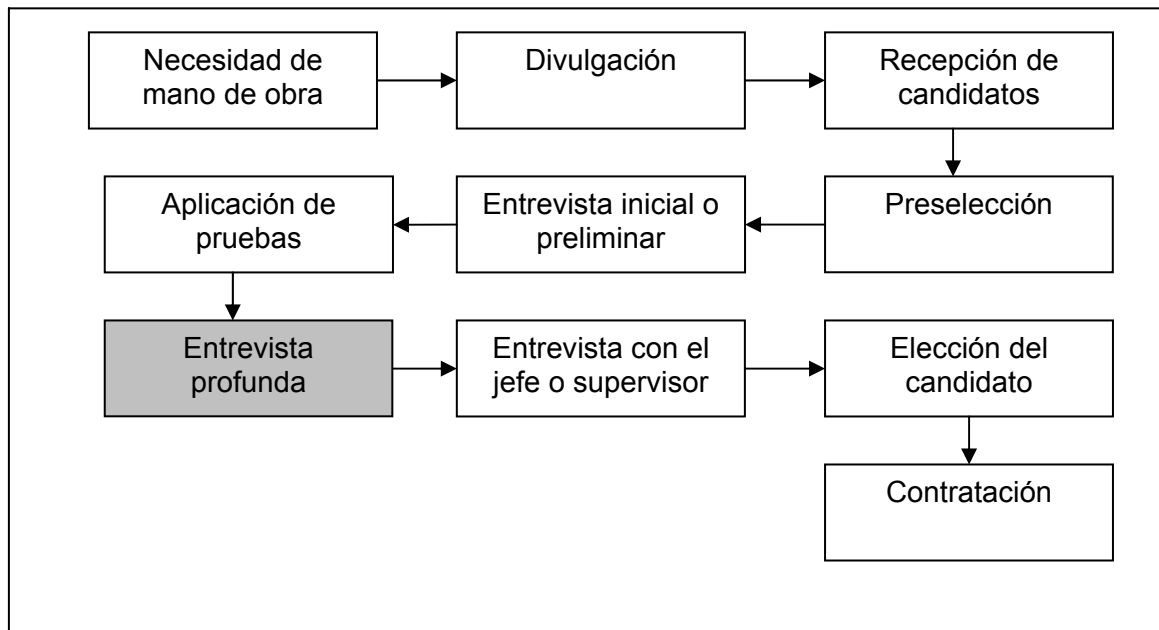
Objetivos de la Selección del Personal

El objetivo primordial será *elegir al candidato que más se acerque al perfil requerido por la empresa*, evitando así tener personas que no tengan desarrolladas las competencias requeridas por el cargo o que sus brechas sean muy grandes, en relación a las expectativas de la organización.

“Nunca debe formarse un juicio, que sería en este caso un “prejuicio”, antes de la entrevista. Si bien la apariencia y los primeros contactos son importantes, es un error formarse una opinión solo a partir de estos elementos”⁴

⁴ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, 4ta edición, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2003, página 140.

Pasos de la selección del personal por Competencias:



Cuadro N° 2: Proceso de Selección por Competencias

Tomado del libro de S. Pereda - F. Berrocal y adaptado por la autora

Este cuadro se ha tomado del libro de Santiago Pereda y Francisca Berrocal y adaptado con lo que manejan la mayoría de nuestras empresas Cuenchanas, la E.I.C es aplicada luego de realizar la preselección de los candidatos. En este tipo de entrevista se va a descubrir si la persona preseleccionada tiene desarrolladas las competencias tanto cardinales (deben tener todos los miembros de la organización) y las específicas (requeridas por el puesto de trabajo). La persona que va a realizar la entrevista posee una serie de datos claves, y así podrá dirigir la entrevista a puntos dudosos o conflictivos.

LA ENTREVISTA

La entrevista por competencias nos ayuda a predecir el rendimiento laboral analizando el comportamiento pasado. La entrevista mas utilizada en el proceso de selección por competencias es la “*Entrevista por Incidentes Críticos o Entrevista de Eventos Conductuales*” (que se explicara más adelante); esta es una herramienta primordial que nos va a ayudar a conocer mejor al candidato, por ello la importancia de saber manejar y preparar la entrevista.

Concepto de entrevista

“Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar, entre el entre entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación, las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista.”⁵

Tipos de Entrevista

Resumiendo lo expuesto por Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional, por Gary Dessler en su texto “Administración del Personal” Martha Alles en “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Elija al mejor: Como entrevistar por competencias”, para exponer los conceptos y críticas de las diversos tipos de entrevistas que son:

1. Entrevista estructurada
 - a. Entrevista por competencias
 - b. Entrevista por Incidentes críticos
2. Entrevista semiestructurada
3. Entrevista no estructurada

⁵ ALLES, Martha Alicia, “Elija al mejor: Como entrevistar por competencia”, 2da. Edición, Edit. Granica, Buenos Aires – Argentina, 2003, paginas 18 - 19

- **Entrevista Estructurada.-**

Se conduce a través de un cuestionario o formulario; con esta se exploran temas previstos, nos da información manifiesta que puede encasillarse en un formulario. Para enriquecer este tipo de entrevista se utiliza la observación. “Las preguntas y respuestas aceptables se definen por adelantado y las respuestas se califican considerando si su contenido es correcto”⁶

Crítica a la entrevista estructurada:

Cuando se pone en práctica este tipo de entrevistas nos podemos dar cuenta que no siempre llegan al extremo de especificar las respuestas aceptables, “*no permiten la flexibilidad necesaria para profundizar en los puntos de interés a medida que se van presentando*”⁷

Entre las entrevistas estructuradas encontramos dos modelos que son aplicables en la gestión de recursos humanos por competencias, las cuales son:

- **Entrevista por Competencias.-**

“La entrevista por competencias está focalizada en la obtención de ejemplos conductuales con los cuales el candidato describe hechos específicos de su vida laboral y/o personal, descripciones que muestran comportamientos pasados del candidato susceptibles a ser utilizados como predictores de su comportamiento futuro en su vida laboral.”⁸

Crítica a la entrevista por competencias:

Es un método muy práctico, pero no podemos olvidar que no siempre la conducta pasada es un predictor garantizado para las conductas futuras, ya que las personas cambian con el tiempo.

⁶ DESSLER Gary, “Administración del personal”, 8va edición, Edit. Pearson Educación, México, 2001, página 216.

⁷ DESSLER Gary, “Administración del personal”, 8va edición, Edit. Pearson Educación, México, 2001, página 220.

- **Entrevista por Incidentes Críticos.-**

Es una entrevista estructurada y dirigida, en este tipo de conversación se aplica más tiempo que en otro tipo de entrevista; se basa fundamentalmente en buscar que la persona que está siendo entrevistada *“identifique y explique ejemplos, del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de cualquier otra parte, para asegurarse que cada candidato tenga una oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad.”*⁹

Objetivo:

Su principal objetivo es obtener descripciones conductuales, sobre el desempeño de un individuo en su trabajo lo más puntualizadas posibles. El evaluador dirige la conversación para que el candidato relate historias cortas sobre situaciones críticas reales.

Características:

Para poder exponer las características que posee este tipo de entrevista me he basado en la tesis de los Psicólogos Omar Maldonado y Eugenia Zúñiga

1. Utiliza una *estrategia estructurada de exploración* que busca y logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
2. Obtiene *comportamientos concretos* que tuvieron lugar en el pasado.
3. Va más allá de lo que el candidato cree incluso de sus valores ya que logra averiguar *lo que de verdad es*, al basarse en hechos ocurridos.
4. Logra centrarse en lo que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura *el éxito en el puesto*.

Crítica a la entrevista de incidentes críticos:

La parte negativa de este tipo de entrevista es su tiempo de aplicación, ya que dura aproximadamente dos horas. Además *“requiere de una fuerte inversión inicial de capital, no solo en la definición de las competencias, que elaborará un consultor o*

⁸ MALDONADO, Omar – ZUÑIGA Eugenia, Tesis: “Implementación del proceso de selección por competencias en la empresa SERVIMAN”, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, 2002 – 2003, página 144.

⁹ ALLES Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, 2da edición, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, 2003, página 149

*especialista en Recursos Humanos, sino también en cuanto al compromiso de la máxima dirección de la compañía y, luego, en el entrenamiento de toda la línea”.*¹⁰

- **Entrevista Semiestructurada.-**

Con este tipo de entrevista existe un mayor grado de libertad a partir de temas; se considera áreas a investigar. Con esta se trata de examinar la forma como maneja el candidato los temas de acuerdo a su propio criterio.

Crítica a la entrevista semiestructurada:

Si la persona que va a realizar la entrevista no es un experto puede salirse del tema a investigar, y no conseguir la información que la organización requiere de los candidatos, haciendo de esta forma que el proceso de selección no sea eficaz.

- **Entrevista No estructurada**

Aquí no se le ofrece al entrevistador una estructura; se le da una idea inicial, y luego sobre lo que va apareciendo se trabaja; *el entrevistador hace las preguntas que le vienen a la mente*. En este tipo de entrevista la observación es centrada en como el candidato estructura sus ideas y administra el tiempo.

Crítica a la entrevista no estructurada:

Al igual que en la entrevista anterior, la conversación puede salirse de su rumbo y centrarse en temas que no son relevantes para el cargo que se desea cubrir; de esta forma no se obtiene información significativa del candidato.

Diferencias entre la Entrevista Tradicional y la entrevista por Incidentes Críticos:

Entrevista tradicional	Entrevista por incidentes críticos
La persona que es entrevistada puede “suponer como actuaría” en una situación concreta	Toma ejemplos de conductas de la vida real.
No sigue un patrón establecido, el entrevistado puede hablar en pasado, presente y/o futuro.	La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada y se basa en el pasado

¹⁰ ALLES Martha Alicia, “Elija al mejor: Como entrevistar por competencias”, 2da edición, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2003, página 198

Esta no siempre es estructurada	Es una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato
Al ser una entrevista poco profunda, no podemos detectar la solidez de una competencia o comportamiento	Permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto
Por medio de este tipo de entrevista no podemos conocer cuando, como y donde la persona adquirió una competencia clave para su desempeño	Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.
El entrevistado puede crear prejuicios raciales, culturales o sexuales	Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales
No se explora las razones por las que una persona actuó de una manera determinada en trabajos pasados; el entrevistado puede sacar conclusiones erróneas.	No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

Cuadro N° 3: Diferencias entre la Entrevista Tradicional y la Entrevista por Incidentes Críticos.

Cuadro elaborado por la autora

Pasos y elementos de la Entrevista

Para realizar este tema he tomado como referencia el libro “COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO”: Un programa para hacer la entrevista eficaz, del Doctor William S. Swan.

1. Preparación de la Entrevista

Antes de pasar a la entrevista, la persona que la va a realizar debe informarse sobre los candidatos (currículo y referencias), con esto se pueden crear preguntas específicas, según las competencias que se desean investigar.

La entrevista no debe ser improvisada, debe ser preparada con tiempo tomando en cuenta ciertos aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista.
- Lectura preeliminar de la solicitud de empleo del candidato.

- Solicitar la suficiente información sobre el cargo como sus características y requerimientos.
- Tener en claro la cultura organizacional, la visión, misión y los objetivos que se buscan alcanzar dentro de la misma.

2. Creación de una Atmósfera Adecuada

Se debe preparar el ambiente adecuado que comprende tanto el aspecto físico como psicológico.

- Físico.- El lugar debe ser confortable, sobre todo sin ruido e interrupciones.
- Psicológicas.- El clima debe ser ameno, cordial y respetuoso para evitar los recelos o temores, también las presiones de tiempo e imposiciones.

Si se cumplen con todos estos parámetros tal atmósfera animará a los candidatos a ser más abiertos, espontáneos y naturales, de forma que estén dispuestos a suministrar información precisa.

3. Organización y Control de la Entrevista

Depende de la información que desea obtener el entrevistador, así como también proporcionar lo que el aspirante necesita saber para tomar su decisión. La entrevista debe ser motivadora para que el entrevistado tenga interés en la empresa. Para cumplir con estos objetivos en necesario:

- Tener un plan que comprenda los temas que hay que cubrir.
- Mantener el orden en el que se deben tratar dichos temas.
- Descripción de la clase de secuencia que se va a emplear.
- Controlar el tiempo que se va a utilizar para la entrevista.

4. Técnicas de Sondeo y de Escucha

Además del informe personal del aspirante o de su autopercepción, es obligación del entrevistador hacer juicios independientes sobre si el candidato tiene las cualidades y competencias necesarias para tener éxito en su puesto, porque la autoapreciación honesta de una persona a menudo incluye una apreciación que es imprecisa, ya que siempre tendemos a decir más cosas positivas de nosotros mismos.

Estas técnicas son mecanismos mediante los cuales se puede evidenciar y validar la información que los candidatos le dan a sus respuestas a las preguntas claves.

5. Terminación de la entrevista

Al culminar la entrevista se realiza una señal clara para indicar que la misma ya terminó o va a terminar; en esta parte se debe dar información sobre como será contactado para saber el resultado.

6. Evaluación del candidato

Una vez terminada la entrevista se realizará la correspondiente evaluación, revisando los apuntes tomados y agregando aspectos que se consideren importantes.

Aquí se decide si fue rechazado o aceptado y su posición en relación a los demás candidatos.

Al iniciar la entrevista es indispensable explicar a los candidatos que se va a llevar un registro puntual de lo que ocurre durante la entrevista, sobre todo los entrevistadores que no poseen experiencia, pero esto no debe ser un obstáculo para la persona que está siendo entrevistada.

Preguntas utilizadas en las EIC

La Entrevista por Incidentes Críticos al utilizar un método exploratorio estructurado y buscar los indicios de que una persona posee una serie de competencias claves y las ha utilizado con anterioridad; para evaluar una determinada competencia, partimos de preguntas abiertas, como por ejemplo:

Cuénteme de alguna presentación que realizo... que resultados obtuvo.

Muchas veces el entrevistado suele dar respuestas generales a una pregunta abierta o se pierde al describir comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer que hizo, sintió o dijo, para ello se utiliza preguntas que nos ayuden a orientar o conseguir la respuesta buscada, las cuales son:

- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué hizo que llegara a esa situación?
- ¿Qué resultado obtuvo?

Este tipo de preguntas nos van a ayudar a conseguir información sin insinuar palabras o dirigir la respuesta; para conseguir que el entrevistado no se pierda y narre

lo que ocurrió realmente, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

Nota: Algunas preguntas utilizadas en estos ejemplos de las EIC son tomadas de los libros “Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias” y “Diccionario de preguntas: Gestión por competencias” de Martha Alicia Alles, las cuales serán expuestas con *letra cursiva* y las creados por la autora estarán en letras normales.

Calificación de las EIC

La calificación de las entrevistas por incidentes críticos está basado en lo que realiza “Price Waterhouse & Co”, y lo expuesto por el Master Arturo Muñoz en el seminario de graduación (UDA), que es el método “STAR”; esto va ha estar acompañado con lo que son “*comparación de acciones claves*” deseadas y las realizadas por el candidato.

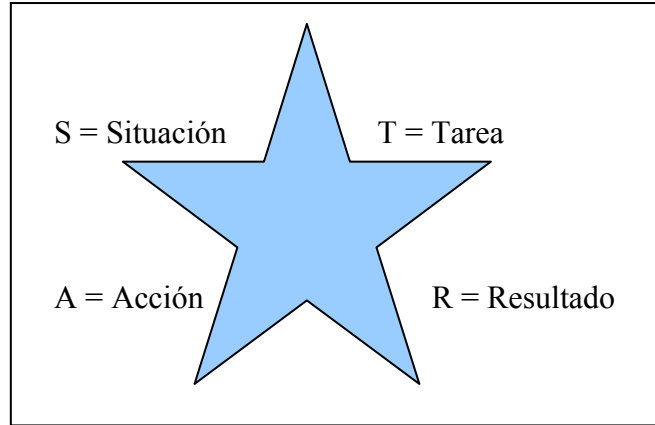
A continuación se explicara brevemente de que se trata el método “**STAR**”:

Es un método de calificación analítico; en donde el papel del entrevistador es separar las respuestas de los candidatos en los tres elementos esenciales (situación - tarea, acción y resultado), y analizar de acuerdo a los resultados de los candidatos si las estrellas son completas o incompleta - falsas; y así asegurarse que los entrevistados tengan las competencias y sus grados necesarios para cubrir la vacante.

Al comparar estos elementos vamos a saber que hemos realizado la mejor elección del candidato; para lo que debemos tomar en cuenta la capacidad que tiene el entrevistador para evaluar a un candidato y obtener información útil sobre un comportamiento específico; es por esto que “*el saber las acciones claves de una persona resulta de muy poca utilidad para un entrevistador si éste no comprende las circunstancias presentes en tales acciones así como los resultados que dichas acciones han obtenido*”¹¹.

¹¹Folleto de la compañía “Price Waterhouse & Co”, Div. de Consultoría en Recursos Humanos, Quito – Ecuador, 1981, página 3 del capítulo 3

La finalidad de las Star no es analizar solo las acciones claves sino desglosar, detallar y tener secuencia en las acciones pasadas de los candidatos para generar resultados.



Cuadro N° 4: Método STAR (para calificación de EIC)

Tomado de: “Price Waterhouse & Co”

Componentes de una Star o estrella

Situación o Tarea.- Responde a la incógnita ¿Por qué?

Es a lo que se enfrenta el candidato; *explica la razón por la que un candidato se comporta de cierta forma*. Esta se crea generalmente cuando existe cambio en los procedimientos laborales, las demandas de los clientes, los problemas que se presentan en el puesto, etc.

Acción (es).- Responde a la incógnita ¿Qué hizo y/o cómo lo hizo?

Son los pasos que una persona hace o dice para alcanzar o completar una situación o tarea; en las EIC el entrevistador debe tener claro las acciones que el candidato realizó y las que no han sido tomadas.

Resultado.- Responde a la incógnita ¿Efecto de la acción?

Son causadas por las acciones, le permiten al entrevistador conocer y evaluar la eficiencia del comportamiento del candidato. Para completar una estrella los resultados deben ser claros sin necesidad de realizar más preguntas.

Tipos de Stars o estrellas:

1. La estrella completa. - Consta de los tres elementos básicos explicados anteriormente y guía al entrevistador hacia una comprensión clara de las experiencias pasadas. El orden de los factores no es trascendental, lo importante es que debemos asegurarnos que el momento que el candidato exponga sus vivencias estén descritas dichos elementos.

Ejemplos:

- *El jueves pasado no había que hacer muchos envíos, así que decidí ayudar en el departamento de fabricación toda la tarde, pues quería aprender como manejar la empaquetadora. Bueno, resultó que el manejar esta máquina no era difícil y lo aprendí esa tarde.*
- *El papel dejó de absorber la tinta con base de agua, así que cambié la reserva de tinta por una base de aceite y la calidad de la impresión para el resto del trabajo coincidía con nuestras normas.*

2. La estrella falsa-incompleta. - Esta se la llama así porque el entrevistador *puede creer que esta obteniendo información importante del candidato cuando en realidad no es así*. Aquí el entrevistado da a conocer sentimientos y opiniones, afirmaciones orientadas al futuro y afirmaciones vagas.

Ejemplos:

- *Yo mismo me preparaba mi trabajo y, en la que a mi respecta, no por ello trabajaba más despacio. Yo conocía a mucha gente en el trabajo que hacía lo mismo, pero no parecía que hiciesen tanto trabajo como yo.*
- *El setenta y cinco por ciento del trabajo de diseño tenía el mismo formato así es que, en vez de dibujar una nueva rejilla cada vez, preparé una rejilla modelo que yo había copiado para cada impresión.*

Forma de calificación:

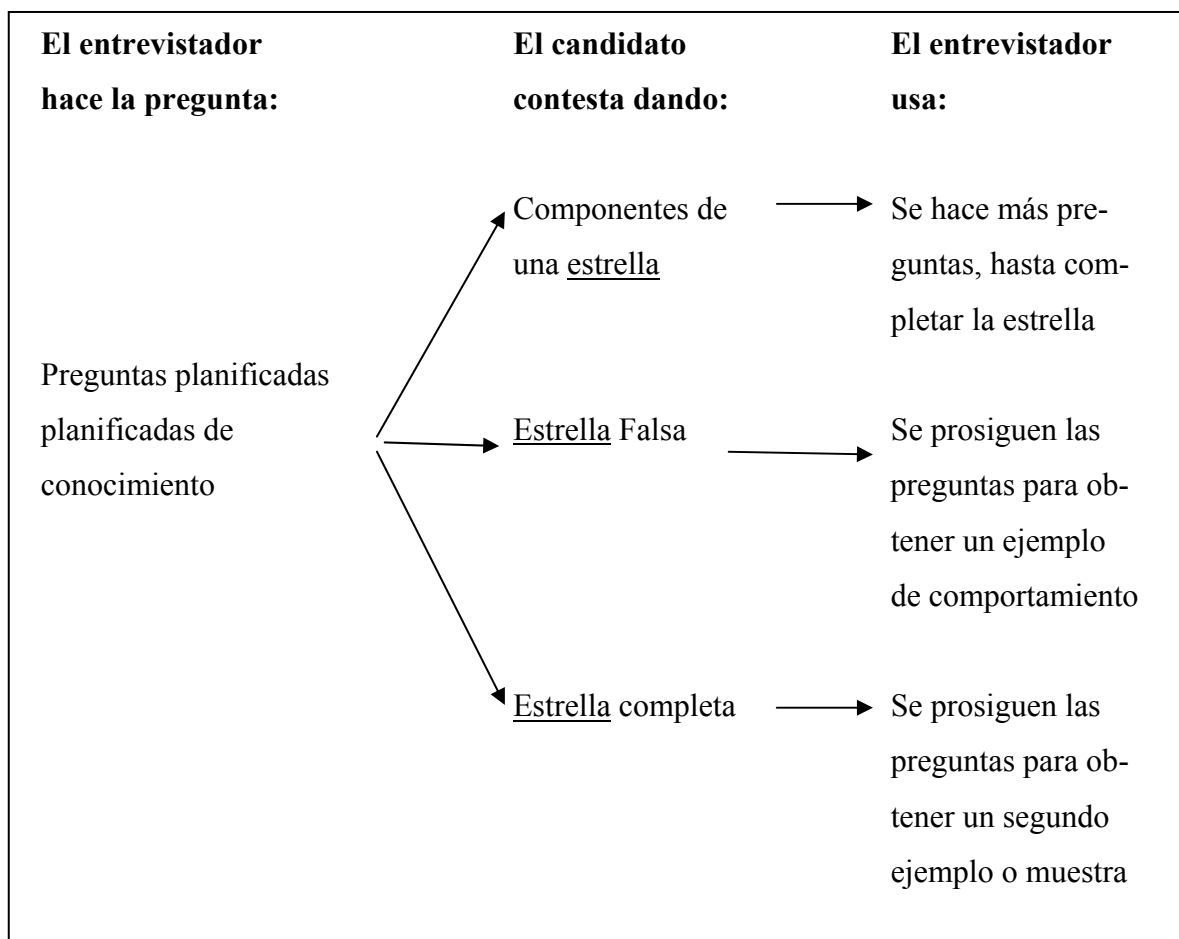
Para calificar estas entrevistas se va a utilizar claves sencillas y fácil de captar, tanto para el entrevistador como para cualquier persona que quiera y debe revisar dichas preguntas, esta claves serán:

- *Letra cursiva para identificar y señalar la situación*

- Letra subrayada para identificar y señalar la acción (nes).
- **Letra más oscura para identificar y señalar el resultado (os).**
- El número 1 equivale a Estrella Completa
- El número 0 equivale a Estrella Incompleta

Para dar a conocer los resultados se realizará un informe final, en donde se expondrá cuadros diferenciales de las competencias aplicadas y en la parte inferior un breve resumen de las mismas y de las razones por las que un candidato será escogido y el otro no.

Secuencia de las preguntas de la Entrevista: cuadro



Cuadro N° 5 Secuencia de las preguntas de la entrevista

Tomado de: “Price Waterhouse & Co”

Beneficios de calificar con el método “Star”

- Al utilizar este método analítico vamos a tener una selección acertada.
- El método “star” demuestra que el candidato cumple o no con los requerimientos del puesto.
- Tomo en cuenta las declaraciones reales de los candidatos, dejando de lado lo que la persona haría o cambiaría en el pasado.
- Son situaciones reales de un ambiente similar al que se desea cubrir.
- Las preguntas que se utilizan dan oportunidad a que el entrevistado pueda seguir haciendo preguntas hasta constatar que la persona posee o no la competencia evaluada.

INTRODUCCIÓN

El proyecto que se presento consta como primera parte del levantamiento de perfiles usando el enfoque MPC, luego se desarrollo el plan piloto mediante la aplicación de Entrevistas por Incidentes Críticos, generando una herramienta de selección efectiva para la empresa dejando como base (formatos del levantamiento de perfiles o manuales de funciones, conceptos de competencias, acciones claves para cada competencia, preguntas de comportamientos esperados y calificación star) para aplicaciones futuras.

Los mismos que serán validados por la Psicóloga Laboral y el Gerente General de la organización.

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Secretaria Ejecutiva (Asistente de gerencia)

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 06 de Julio del 2005

Area: Gerencia

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: 0

MISION DEL CARGO

Coordinar y ejecutar labores de secretariado ejecutivo y otras funciones afines de acuerdo con las directrices del gerente general, con el fin de conseguir una adecuada gestión y agilizar procesos.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

#	Actividades desempeñadas en el puesto	F	C/E	C/M	Total
1	Recibe y envía correspondencia, documentos de gerencia	5	4	2	13
2	Realiza citas para gerencia con personas particulares.	5	4	3	17
3	Redacta documentos oficiales y mercantiles de gerencia	5	4	4	21
4	Convoca a reuniones con gerencia y participa activamente en las mismas	5	4	3	17
5	Archiva documentos y correspondencia de gerencia	4	3	2	10
6	Programa la agenda de gerencia	5	5	4	25
7	Programa horarios y fechas de eventos	2	3	4	14
8	Prepara los materiales para los eventos	2	5	4	22
9	Investiga a los proveedores y clientes	4	5	4	24
10	Atiende a las personas que llegan a la organización, dando a conocer la buena imagen de la organización	3	3	3	12
11	Se reúne con accionistas para aprobar la imagen y el diseño corporativo.	1	2	2	5

INTERFAZ

Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
Programa la agenda de gerencia	Otras áreas de la organización, proveedores, clientes.
Prepara los materiales para los eventos	Dep. de ventas y marketing, dep. de finanzas, proveedores, clientes
Investiga a los proveedores y clientes	Dep. de ventas, dep. de cobranza, producción
Redacta documentos oficiales y mercantiles de gerencia	Gerencia, todas las otras áreas de la organización, clientes, proveedores
Realiza citas para gerencia con personas particulares.	Gerencia, clientes, proveedores, colegas, otras organizaciones.

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachiller	Bachiller secretariado	Secundaria
	Bachiller bilingüe	Secundaria
Estudios superiores	No indispensable	

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Aptitudes y capacidades	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comprensión oral	B	X	
Comprensión escrita	B	X	
Expresión escrita	A	X	
Reconocimiento de problema	B		X
Ordenar información	B		X
Memorizar	B	X	

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente	C	X	
Calidad de trabajo	B	X	
Orientación a los resultados	B		X
Conocimiento de la Industria y el mercado	C		X
Autocontrol	C	X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Competencias específicas	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Modalidad de contacto	B	X	
Colaboración	A	X	
Desarrollo de relaciones	A		X
Preocupación por el orden y la claridad	B	X	
Dinamismo y energía	C		X

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalles
1.- Tiempo de la experiencia	Mínimo 6 meses
2.- Especificidad de la experiencia	Debe tener experiencia en manejo de personas y tener buenas relaciones
3.- Contenido de la experiencia	Mantener una buena red de contactos, ser cordial con los clientes internos y externos. Mantenerse informado del medio laboral que lo rodea.

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto a Seleccionar: Secretaria Ejecutiva

INTRODUCCIÓN:

1. Generar un ambiente de confianza
2. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo
- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?
- *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*
- *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES

Secretaría ejecutiva (Asistente de Gerencia)

Calidad de trabajo.- Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento. Compartir el conocimiento profesional y el expertise. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.

Acciones claves (Grado B):

- Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
- Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos relacionados con su área.
- Realiza mejoras a los procesos de su área basados en nuevos conocimientos adquiridos.
- Comprende la interrelación existente entre su área y otras áreas de la organización.

¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.

¿De qué manera usted se mantiene actualizado en cuanto a los avances tecnológicos de su área? ¿Qué herramientas utiliza para ello? ¿Cómo aplica estos conocimientos o herramientas a su área?

Relátame de alguna situación donde usted dio información importante de su área a algún colega, superior o subordinado.

Describe el sistema que emplea para evitar que ocurran errores en su trabajo.

¿Puede darme un ejemplo (os) de las veces que descubrió algún error (es) en su trabajo? ¿Cuáles fueron las causas? ¿En qué forma arregló usted tal situación?

Realiza mejoras a los procesos de su área basados en nuevos conocimientos adquiridos.

Al ser uno de los puestos que más interrelación tiene con toda la organización ¿cómo es su relación con los demás? , ¿de qué forma su trabajo está relacionado directamente con otras áreas?

**Calidad de
trabajo**

Colaboración.- Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Acciones claves (Grado A):

- Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
- Muestra interés por los objetivos de las otras áreas y se preocupa por los resultados de las mismas.
- Comparte la información con sus pares, colaboradores y contribuye realizando aportes con las demás áreas de la organización.
- Toma iniciativa para compartir con los demás, ayudando así a alcanzar los resultados.
- Genera confianza.
- Mantiene excelentes relaciones interpersonales.

¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Describame su relación con ellas.

Cíteme algún ejemplo en donde algún trabajo puntual de su puesto afecta a la organización en general. Como reacciona las otras personas con lo que usted hace.

Cuénteme de algún trabajo o proyecto no cotidiano que haya tenido que realizar con personas de otro departamento o externo.

¿Con qué otras áreas de la organización debe contar para tomar una decisión?

¿Ha tomado usted alguna vez una decisión que haya afectado a otros departamentos que no sea el suyo propio? ¿Cuál era la situación? ¿Cuál fue el resultado?

Colaboración



Preocupación por el orden y la claridad.- Es la preocupación continua por controlar y comprobar el trabajo y la información. Implica también insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Acciones claves (grado B):

- Utiliza herramientas correctas para asegurar el cumplimiento del proyecto.
- Utiliza pautas de tiempo y designa responsabilidades al inicio de una tarea.
- Establece con destreza un curso de acción para si mismo y para su grupo, con el fin de alcanzar un objetivo específico.
- Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo con prioridades, cuando se le pide participación en ello o las sugiere directamente su superior directo.
- Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y responsabilidades, y lo lleva a cabo.

¿Usted cree ser una persona ordenada? Cuénteme por qué llega a esa conclusión.

¿Utiliza pautas de tiempo y designa responsabilidades al inicio de cada actividad?, ¿Qué herramientas utiliza usted para asegurarse el cumplimiento de algún proyecto o tarea?

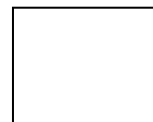
Cuénteme que hace usted cuando la programación de su tiempo es alterado por circunstancias imprevistas.

Cómo planifica usted sus actividades diarias.

¿Quién es responsable de cada tarea en su trabajo o en su casa? ¿Es esa clasificación clara para usted?

Describa el sistema que usted emplea para evitar que ocurran errores en su trabajo.

**Preocupación por el
orden y la claridad**



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Bodeguero

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 07 de Julio del 2005

Area: Producción

Supervisado por: Gerente general y asistente de gerencia

Supervisa a: 0

MISION DEL CARGO

Despachar y organizar la mercancía de bodega, siguiendo ordenes de gerencia; con el fin de mantener a los cliente y proveedores satisfechos.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

#	Actividades desempeñadas en el puesto	F	C/E	C/M	Total
1	Revisa y detalla los formatos para ver que falta en talleres	5	5	3	20
2	Conversa con gerente o secretaria para mantener stock	4	5	3	19
3	Organiza la mercancía por tallas en bodega	5	3	2	11
4	Recibe materia prima, herramientas y equipos	4	4	2	12
5	Revisa listado de proveedores	5	4	1	9
6	Verifica y confirma la calidad del producto	5	4	4	21
7	Despacha el producto terminado	5	5	3	20

INTERFAZ

Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
Revisa y detalla los formatos para ver que falta en talleres	Producción, proveedores, dep. de ventas
Conversa con gerente o secretaria para mantener stock	Gerencia, producción
Verifica y confirma la calidad del producto	Proveedores y clientes
Despacha el producto terminado	Proveedores y clientes

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Areas de conocimiento formal
Bachiller	Bachiller físico matemático	Colegio
Estudios superiores	No indispensable	

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Aptitudes y capacidades	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comprensión oral	B	X	
Comprensión escrita	B		X
Facilidad numérica	B	X	
Coordinación de extremidades	B	X	

Fuerza de tronco	A	X	
Visión cercana	A		X

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente	C		X
Calidad de trabajo	B		X
Orientación a los resultados	C	X	
Conocimiento de la Industria y el mercado	C		X
Autocontrol	C	X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Competencias específicas	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Alta adaptabilidad – flexibilidad	C	X	
Modalidad de contacto	B	X	
Orientación al cliente interno y externo	C		X
Responsabilidad	B	X	
Preocupación por el orden y la claridad	C	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalles
1.- Tiempo de la experiencia	Un año en algún puesto similar
2.- Especificidad de la experiencia	Que en puestos anteriores haya manejado bodega
3.- Contenido de la experiencia	Conocimientos básicos de matemáticas, no tenga ningún problema físico.

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto a Seleccionar: Bodeguero

INTRODUCCIÓN:

3. Generar un ambiente de confianza
4. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo
- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?
- *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*
- *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES (Bodeguero)

Modalidad de contacto.-Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posee.

Acciones claves (Grado B):

- Se esfuerza para que sus mensajes sean entendidos por los demás.
- Comparte información con los demás cuando estos lo solicitan.
- Elabora preguntas para esclarecer la información que circula en la organización.
- Sabe realizar presentaciones adecuadas cuando su público es conocido por él.

¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona, durante un diálogo, de la validez de un enfoque o de una idea en la universidad o en su trabajo? ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?

Cuénteme de una situación en la que su primer intento de convencer a una persona para que lo apoyase o cooperase no se dio, ¿de qué forma lo hizo usted la segunda vez?, ¿cuál fue el resultado final.

¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted a notado en si mismo? Relátame una situación difícil o problemática de comunicación presencial.

Relátame de una situación donde no le quedó claro alguna indicación o información que le dieron, ¿qué hizo usted para que esto quede claro?

Con un ejemplo cuénteme de la vez que trató con una persona o cliente molesto, ¿Qué acciones realizó, ¿de qué manera manejó la situación?, ¿si es necesario da a conocer información si la otra parte le solicita?

**Modalidad de
Contacto**

Responsabilidad.-Esta competencia está relacionada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Acciones claves (Grado B):

- Identifica rápidamente las tareas que requieren de más tiempo y dedicación.
- Tiene una actitud comprometida por las tareas que tiene que realizar, y puede dar cuenta de los resultados.
- Todas las tareas que debe realizar, trata de cumplirlos en el tiempo y de la forma esperada.
- Critica su desempeño atinadamente y se auto-exige para alcanzar los objetivos planteados.

Si estudia y trabaja: ¿qué tipo de trabajo realiza?, ¿con qué horario?, ¿qué dificultades se le presentaron al estudiar y trabajar al mismo tiempo?, ¿le dio prioridad al trabajo o al estudio?

Cuándo usted va a empezar sus labores cotidianas, ¿Cómo divide sus tareas? ¿Qué importancia le da a cada una? ¿cómo mide los resultados obtenidos al finalizar cada una de ellas?

Describame que pasos sigue usted para cumplir con su trabajo cotidiano, sin que le quede nada pendiente.

¿Se auto-exige para alcanzar los objetivos planteados?, ¿con qué frecuencia critica su desempeño atinadamente? Explique su respuesta.

Todos los trabajos tienen sus grados de frustración y sus problemas. Describa un ejemplo de condiciones de trabajo específicas, tareas o deberes que se le han asignado, que en realidad no le han satisfecho, ¿cómo hizo usted para cumplir con estas tareas o deberes?

Responsabilidad

Preocupación por el orden y la claridad.- Es la preocupación continua por controlar y comprobar el trabajo y la información. Implica también insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Acciones claves (Grado C):

- Es apegado a toda la información documentada, y la toma de referencia en su trabajo.
- Valora los esfuerzos de sus compañeros y superiores en la elaboración de planes de acción y seguimientos, colaborando con la tarea que le compete.
- Es abierto a la negociación de metas, objetivos y asignaciones de las responsabilidades.
- Se preocupa por tener la información que hace a su buen desempeño, clasificada y a disposición.

¿Usted cree ser una persona ordenada? Cuénteme por qué llega a esa conclusión.

¿Quién es responsable de cada tarea en su trabajo o en su casa? ¿Es esa clasificación clara para usted?

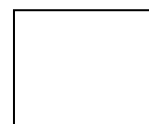
Describe el sistema que usted emplea para evitar que ocurran errores en su trabajo.

¿Alguna vez le ha sucedido que no ha podido terminar su trabajo a tiempo?, ¿por qué razones se dio esta situación?, ¿cómo a logrado realizar estas tareas sin que tengan consecuencias graves?.

Cuénteme como utiliza y sigue la información documentada o los procesos para cumplir con su trabajo.

¿Para realizar la entrega de pedidos y la recepción de la mercancía usted sigue algún parámetro?, ¿si tiene algún problema a quien recurre para solucionarlo y aclararlo?.

**Preocupación por el
orden y la claridad**



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Secretaria General y recepcionista

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 08 de Julio del 2005

Area: Gerencia general y Ventas

Supervisado por: Gerente general

Supervisa a: Vendedores minoristas y bodeguero

MISION DEL CARGO

Contestar y receptar las llamadas telefónicas, con el fin de agilizar los pedidos tanto internos como externos, siguiendo las normas y reglas de gerencia.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

#	Actividades desempeñadas en el puesto	F	C/E	C/M	Total
1	Atender y comunicar llamadas internas y externas	5	4	3	17
2	Dar a conocer los precios del producto	4	5	2	14
3	Ayuda a sacar costos del calzado	2	3	2	8
4	Acompaña y guía a los clientes externos	3	2	2	7
5	Indica a los clientes la muestra de la mercancía	3	2	3	9
6	Brinda información sobre la ubicación de las oficinas y los empleados	5	4	3	17
7	Informa a clientes y público sobre trámites y gestiones que deben hacer	4	5	4	24
8	Recibe y transmite los mensajes	5	3	3	14
9	Recibe y envía correspondencia	5	4	2	13
10	Realiza conexiones telefónicas locales y a distancia	5	5	3	20
11	Mantiene al día el directorio telefónico	3	4	2	11

INTERFAZ

Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
Informa a clientes y público sobre trámites y gestiones que deben hacer	Cliente externo, proveedores, vendedores
Realiza conexiones telefónicas locales y de larga distancia	Clientes externos e internos.
Brinda información sobre la ubicación de las oficinas y los empleados	Clientes internos y externos, proveedores, vendedores

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachiller	Secretariado	Colegio

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Aptitudes y capacidades	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comprensión oral	B	X	
Comprensión escrita	B	X	
Expresión oral	A	X	
Ordenar información	B		X
Memorizar	B		X
Atención selectiva	B	X	

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente	C	X	
Calidad de trabajo	C		X
Orientación a los resultados	C		X
Conocimiento de la industria y el mercado	C		X
Autocontrol	B	X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Competencias específicas	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Capacidad para aprender	C		X
Tolerancia a la presión	B	X	
Colaboración	B	X	
Iniciativa – autonomía	C		X
Orientación al cliente interno y externo	A	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalles
1.- Tiempo de la experiencia	Mínimo 5 meses
2.- Especificidad de la experiencia	Saber llevar buenas relaciones interpersonales y manejar las herramientas básicas
3.- Contenido de la experiencia	Tener al día la lista de clientes con sus números, manejar fax, central telefónica, directorio telefónico, computadora.

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto a Seleccionar: Secretaria General y recepcionista

INTRODUCCIÓN:

5. Generar un ambiente de confianza
6. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo
- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?
- *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*
- *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES (Secretaria general y recepcionista)

Tolerancia a la presión.- Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Acciones claves (Grado B):

- Tiene predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que exigen mayor tiempo y esfuerzo.
- Transmite confianza y tranquilidad a su entorno, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.
- Resuelve usualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de objetivos bajo su responsabilidad, sin importar el esfuerzo que requiere.
- Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de estrés.
- A pesar de situaciones interpersonales de alta tensión por conflicto, logra desempeñarse manteniendo la calidad de trabajo.

Relátame la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver, ¿cómo procedió?

¿Qué tipo de presiones encuentra usted en su trabajo? ¿qué hace para lidiar con ellas?

Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

Cuénteme: ¿qué hace usted para relajarse u olvidarse de todo lo que se le ha presentado en un día agotador de trabajo?

¿Ha estado usted presente en los momentos en que una persona ha perdido la paciencia o ha llegado a irritarse? Hábleme lo que pueda de esto.

¿Qué con sus labores cuando se le presenta problemas personales? ¿Cómo soluciona estos conflictos?

**Tolerancia a la
presión**

Colaboración.- Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Acciones claves (Grado B):

- Muestra interés por los resultados de las otras áreas.
- Comparte información que le parece prudente entregar, según cada caso.
- Es abierto al intercambio de ideas con los pares.
- Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas pero sin descuidar las propias.

¿Cuando un cliente hace un reclamo sin razón de qué forma le hace saber que está equivocado? déme un ejemplo práctico que le haya pasado anteriormente.

¿Con que área de la organización tiene que contar usted antes de tomar una decisión?

¿Con qué áreas o departamentos de la organización usted tiene más contacto? ¿cómo influyen estas en sus labores? ¿con qué reiteración ocurre esto?

Con un ejemplo explíqueme: ¿De qué forma las actividades o labores que realiza en su puesto afecta o otras áreas o puestos?

¿Ha tomado alguna vez una decisión que haya afectado a otros departamentos que no sean el suyo? ¿cuál era la situación? ¿cuál fue el resultado?

Cuando un colega le pide ayuda ¿qué hace usted? ¿cómo realiza sus tareas en estos casos?

Colaboración



Orientación al cliente interno y externo.-Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Acciones claves (Grado A):

- Mejora constantemente los estándares de calidad de los servicios o productos.
- Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de sus clientes.
- Conserva una actitud de disponibilidad con los clientes tanto internos, como externos.
- Presta atención a la calidad de trabajo que desarrolla cotidianamente.

¿Qué es para usted la atención al cliente?, describa alguna situación en la que haya tenido que realizar un arduo trabajo para satisfacer las necesidades de un cliente

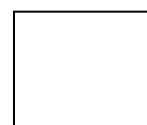
¿Qué tan importante piensa que es mantener buenas relaciones con los clientes y los jefes?, podría darme un ejemplo

¿Ha logrado descubrir las necesidades de sus jefes? (pedir ejemplo), ¿qué preguntas realiza usted a sus clientes o jefes para descubrir sus necesidades?

¿De qué manera usted obtenía, mantenía y mejoraba las relaciones interpersonales positivas con los clientes, compañeros, superiores? ¿Cuál era la técnica o forma específica para manejar esas relaciones? (pedir ejemplo).

¿Qué herramientas o recursos implementa para medir el grado de satisfacción de sus clientes?

**Orientación al cliente
interno y externo**



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Contador

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 10 de Julio del 2005

Area: Financiera

Supervisado por: Gerente de cobranza y crédito

Supervisa a: 0

MISION DEL CARGO

Revisar y elaborar los balances financieros, siguiendo las reglas y normas dictadas por gerencia general y de cobranza y crédito, con el fin de mantener un orden y armonía del capital; tanto interna como externamente

ACTIVIDADES DEL CARGO:

#	Actividades desempeñadas en el puesto	F	C/E	C/M	Total
1	Elabora informes y estados financieros	4	4	4	20
2	Examina los movimientos de ingresos	4	4	3	16
3	Examina las cuentas bancarias	3	3	2	9
4	Verifica la información sobre impuestos y tramita su pago	3	3	3	12
5	Archiva los documentos contables	4	3	2	10
6	Comprueba saldos de bancos	2	2	2	6
7	Realiza el pago a proveedores	3	3	2	9
8	Ayuda en la realización del presupuesto anual	1	4	4	17
9	Realiza y da seguimiento a la preparación de documentos y cheques	4	2	3	10
10	Realiza los roles de pago para las distintas áreas de la organización	2	4	3	14
11	Maneja los programas contables	5	4	4	21

INTERFAZ

Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
Elabora informes y estados financieros	Departamento de cobranza y crédito, gerencia general
Examina los movimientos de ingreso	Clientes, proveedores, gerente general, gerente de cobranza y crédito
Ayuda en la realización del presupuesto anual de la organización	Toda la organización, proveedores, asesores, auditores
Maneja los programas contables	Dep. de cobranza y crédito

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento formal
Bachiller	Bachiller Contable	Colegio
Estudios superiores	Contador público, o ingeniero comercial	Universidad

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Aptitudes y capacidades	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Expresión escrita	A	X	
Comprensión oral	A	X	
Reconocimiento de problemas	A		X
Razonamiento matemático	A	X	
Facilidad numérica	A	X	

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente	C		X
Calidad de trabajo	B	X	
Orientación a los resultados	B	X	
Conocimiento de la Industria y el mercado	B		X
Autocontrol	B	X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Competencias específicas	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Dinamismo y energía	A	X	
Modalidad de contacto	C		X
Productividad	B	X	
Capacidad para aprender	B		X
Responsabilidad	A	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalles
1.- Tiempo de la experiencia	Mínimo dos años
2.- Especificidad de la experiencia	Conocer perfectamente los programas que se utilizan en el área contable
3.- Contenido de la experiencia	Manejo de: excel, word, mónica y data life

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: Juan Carlos Alcívar Cárdenas

Fecha de aplicación: 15 Septiembre del 2005

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto a Seleccionar: Contador

INTRODUCCIÓN:

7. Generar un ambiente de confianza
8. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria	Salle	6	
Secundaria	Salle	6	Físico Matemático
Universidad	De Cuenca	5	Contador
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?
Ejercer en un sitio público.

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo
Actualmente trabajo en un grupo de consultores ASEC en el tema de auditorias y contabilizaciones
 - *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*
 1. Asesorar a empresas que lo necesiten
 2. Trabajar con programas nuevos de contabilidad
 3. El manejo contable de nuestra asesora
 - *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*
 1. La falta de información que proporciona la empresa contratante
 2. Las formas que buscan de evadir impuestos las empresas

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES (Contador)

Dinamismo y energía.- Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad.

Acciones claves (Grado A):

- Nunca se desorganiza cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo y tiende con éxito las nuevas pautas.
- Cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, motiva a su equipo para continuar con la tarea.
- Da alternativas creativas para hacer frente a períodos de aumentos de actividades o en cambios en los plazos planteados.
- Su trabajo sigue siendo efectivo al trabajar tanto con subalternos, pares o superiores.
- Cuando surge algún imprevisto sabe redistribuir su tiempo para alcanzar el objetivo planeado.

¿Hasta que punto le es factible a usted organizar su día de trabajo?

R= De acuerdo a la agenda que se mantiene por el departamento se facilita el día a día y se cumplen los objetivos

ESTRELLA INCOMPLETA: SOLO PALABRERIA

¿Cómo se pone usted al día con el trabajo que se le ha acumulado después de regresar de vacaciones o de un permiso?

R= Para realizar mi trabajo acumulado las divido importancia y prioridad de trabajo se cubriría entre la semana lo urgente y lo operativo el fin de semana hasta homologar el trabajo.

ESTRELLA COMPLETA

Cíteme un ejemplo en el que usted ha pospuesto por un período de tiempo proyectos o tareas que se le han asignado. ¿Cuál fue la (as) razón (es)?,

¿Cuál fue el resultado final?

R= Se a pospuesto un proyecto de expandir la asesora a nivel nacional por falta de recursos por lo cual seguimos buscando personal que se junte a la asesora y pueda invertir para cumplir tal meta.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?

R= Alguna vez se me presentó que debía explicarle a un nuevo compañero las tareas que debía realizar en el departamento, yo estaba a cargo de lo que es entregar el informe económico de nuestra área; lo primero que hice fue mostrarle a mi compañero nuevo las labores que yo realizo y de esta forma aprovecho el tiempo; luego le indique lo que le correspondía realizar a él; de esta forma no me retracé en mis labores y el estuvo conforme con lo que le indique.

ESTRELLA COMPLETA

Relátame de alguna vez que ha tenido que trabajar con algún subordinado, par o superior, y estos no conocían mucho de sus labores, ¿cómo los guió? ¿qué resultado obtuvo al final de la tarea?

R= *Se impartía capacitación al iniciar la jornada al compañero de trabajo sobre las tareas a realizar, las cuales debía desarrollar por si mismo después debido a que el proceso era el mismo y de esta manera se genero resultados inmediatos.*

ESTRELLA COMPLETA

Describame la última vez que usted se sintió completamente agotado.

R= *La ultima vez que estuve agotado fue en el mes de diciembre, cuando nuestro trabajo tiene mayores ingresos debido a la auditoria de cierre de año en la área financiera, para lo cual nos contrata y no nos abastece el tiempo para cubrir todas las necesidades de igual manera.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Dinamismo y energía

3/6

Productividad.- Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Acciones claves (Grado B):

- Ofrece altos estándares de calidad, al conducirse con responsabilidad.
- Sus aportes son creativos y enriquecen su trabajo y su posición.
- En atinado en la auto evaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impacten en los resultados finales.
- Acepta amablemente trabajos que pudieran resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque.

¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?, ¿qué hizo para corregirlo?, ¿cuál fue el resultado final?

R= Cuando inicié mi carrera tenía vacíos en ciertos temas, por lo cual, mi desempeño no era óptimo como hubiera querido para lo cual tuve que capacitarme y cubrir esos vacíos.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Ha encontrado usted la forma de hacer que su trabajo sea más fácil y a gusto? ¿qué pasos siguió?, ¿en qué se basó? Y ¿qué resultados positivos obtuvo?

R= En el área contable la forma de facilitar el trabajo al manejar cifras es comprobando continuamente y buscando retos debido a que de nuestro trabajo depende algunas organizaciones y el bienestar propio.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Describa alguna situación, en el trabajo o universidad, en que haya hecho más de lo requerido. ¿cómo se sintió? ¿Qué aporte realizó usted en esta situación?

R= En la Universidad pertenecía al Concejo Universitarios, estaba encargado de la parte de difusión de la información, pero adicionalmente buscaba personalizar con los destinatarios de dicha información de esa manera evitábamos barreras y generábamos una mayor modalidad de contacto a nuestro Consejo.

ESTRELLA COMPLETA

Cuénteme de una situación en la que halló que los resultados que se obtuvieron no cumplían con lo propuesto o lo esperado por la empresa? ¿qué hizo usted para cambiar o rectificar este asunto?

R= Las exigencias de las empresas se presentan continuamente, por lo cual nuestro trabajo es de perfeccionamiento continuo, así mismo lo revisamos en cadena entre nuestro equipo, no para ver responsables, sino para generar resultados.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Describame como se evalúa. ¿qué puntos o parámetros sigue y mide en este proceso? ¿cómo se siente al autoevaluarse?

R= La evaluación que podría aplicar es la de clientes externos, es decir mediante las quejas que ellos presenten se definen los puntos en los cuales se falla y por ende los errores se personalizan y llevan a una reflexión de cambio.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Productividad

1/5

Responsabilidad.- Esta competencia está relacionada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Acciones claves (Grado A):

- Se propone altos objetivos, y lucha por conseguirlos.
- Modifica con una buena predisposición su tiempo para cumplir las tareas asignadas.
- Prioriza sus actividades dándoles el mayor tiempo posible, y las secundarias las realiza en su tiempo libre.
- Muestra amplia disponibilidad ante los objetivos propuestos.

Cuénteme de alguna decisión (nes) que ha tomado usted sin contar para ello con toda la información oportuna. ¿por qué se decidió a tomar esta decisión? ¿Los resultados fueron positivos o negativos?.

R= *Al inicio de mi carrera en una empresa tenía que manejar un programa contable denominado Adviser conocía de su manejo en la parte operativa pero no en recopilación de información del resto de departamentos, tomé este reto sin medir las consecuencias que podía generar en la empresa debido a que son documentos contables, con lo cual se puso en tela de duda mis conocimientos por no aceptar el no conocimiento total de dicho programa.*

ESTRELLA COMPLETA

¿En cuanto tiempo cursó la carrera?, ¿trabajaba mientras estudiaba? ¿por qué?.

R= *La carrera la cursé en 5 años y no trabajaba mientras estudiaba.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

¿Cuáles son las limitaciones con las que cuenta usted en su autoridad para tomar decisiones en su trabajo? ¿se hace cumplir estas limitaciones?, ¿cuándo fue la última vez que excedió usted estas limitaciones

R= *Las decisiones que tomamos dentro de nuestro departamento deben estar relacionadas con las de las otras áreas involucradas, por ello no podemos sacar datos que no quieran los otros departamentos*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

¿Cómo distribuye sus actividades?, ¿cree que algunas actividades necesitan de más tiempo y dedicación?

R= *Las actividades las distribuimos de acuerdo a los clientes y puntos de participación, dicha planificación se realiza de acuerdo a la experiencia de cada uno para así ganar tiempo debido al conocimiento en dicha actividad y no improvisando a una persona en determinada tarea.*

ESTRELLA COMPLETA

Responsabilidad

2/4

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: Fernando Duran Ortiz

Fecha de aplicación: 25 de Septiembre del 2005

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto a Seleccionar: Contador

INTRODUCCIÓN:

9. Generar un ambiente de confianza
10. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria	Escuela Daniel Hermida	6	
Secundaria	Colegio Militar Dominicano	6	Físico matemático
Universidad	Católica	5	Ing. En Contabilidad
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?
Especializarme en el campo y lograr un MBA

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo
Actualmente manejo la contabilidad de Ayangasa, como jefe del departamento, teniendo al mando la responsabilidad de dirigir al personal de mi departamento en las auditorias internas para el cumplimiento de la norma ISO.
- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?
Por superación personal, ya que trabajaba como ayudante de contabilidad y ahora estoy en un puesto mejor.
- *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*
 1. Manejo de personal
 2. Mantener el control y registrar la parte financiera
 3. Presentar proyecciones en cuanto a cumplimientos de objetivos.
- *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*
 1. Trabajar con un equipo incompetente
 2. Tener que lidiar con la presión de fin de meses
 3. Lidiar con entes externos (SRI, IESS)

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES (Contador)

Dinamismo y energía.- Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad.

Acciones claves (Grado A):

- Nunca se desorganiza cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo y tiende con éxito las nuevas pautas.
- Cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, motiva a su equipo para continuar con la tarea.
- Da alternativas creativas para hacer frente a períodos de aumentos de actividades o en cambios en los plazos planteados.
- Su trabajo sigue siendo efectivo al trabajar tanto con subalternos, pares o superiores.
- Cuando surge algún imprevisto sabe redistribuir su tiempo para alcanzar el objetivo planeado.

¿Hasta que punto le es factible a usted organizar su día de trabajo?

R= Va a depender, primero de la capacidad y voluntad de la gente con la que trabajo, si ellos están en mi ritmo de trabajo podemos cumplir los objetivos esperados.

ESTRELLA INCOMPLETA: SOLO PALABRERIA

¿Cómo se pone usted al día con el trabajo que se le ha acumulado después de regresar de vacaciones o de un permiso?

R= Cuando se me acumula el trabajo reviso los pendientes, para jerarquizar por importancia y dar soluciones a los que son mas urgentes, luego doy seguimiento al proceso para tener resultados positivos.

ESTRELLA COMPLETA

Cíteme un ejemplo en el que usted ha pospuesto por un período de tiempo proyectos o tareas que se le han asignado. ¿Cuál fue la (as) razón (es)?, ¿Cuál fue el resultado final?

R= En el cierre de fin de mes que se tenía que presentar los balances se tuvo que posponer para la primera semana del mes siguiente debido a la asesoría que tenemos de la norma ISO 9001 – 2000, en donde se iba a tratar el tema de calidad por tal motivo era indispensable la presencia de nuestra área en la cual encabezaba como representante, y luego se cumplió con el trabajo pendiente en la primera semana.

ESTRELLA COMPLETA

Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o estudios, en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?

R= *Se me presentó una oferta de capacitación para la parte contable de mucha utilidad para la empresa y personal, por lo cual tenía que ausentarme en un lapso de tres semanas, por lo cual tuvimos que coordinar con el departamento la distribución momentánea de mis funciones al resto del equipo y de esta manera al regreso no íbamos a tener trabajo acumulado.*

ESTRELLA COMPLETA

Relátame de alguna vez que ha tenido que trabajar con algún subordinado, par o superior, y estos no conocían mucho de sus labores, ¿cómo los guió? ¿qué resultado obtuvo al final de la tarea?

R= *Anualmente por un lapso de ocho meses tenemos pasantes de las universidades y uno de estos casos en nuestro departamento para lo cual se le distribuye la parte operativa la misma que no necesita una supervisión continua, **logrando los resultados esperados;** y según este resultado proporcionarle mayores responsabilidades.*

ESTRELLA COMPLETA

Describame la última vez que usted se sintió completamente agotado.

R= *La semana pasada se dio la renuncia de dos personas que formaban parte del equipo de trabajo, y hasta el momento no se ha cubierto las vacantes por lo que las personas que estamos en la actualidad estamos con sobrecarga de trabajo y salimos tarde todos estos días y no estamos logrando los resultados que deben generar el departamento.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Productividad.- Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Acciones claves (Grado B):

- Ofrece altos estándares de calidad, al conducirse con responsabilidad.
- Sus aportes son creativos y enriquecen su trabajo y su posición.
- En atinado en la auto evaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impacten en los resultados finales.
- Acepta amablemente trabajos que pudieran resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque.

¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?, ¿qué hizo para corregirlo?, ¿cuál fue el resultado final?

R= *Cuando empezamos el mes, tenemos trabajo acumulado, por lo que tratamos de hacerlos lo más pronto posible, y el último mes, nos toco hacer el presupuesto semestral y **prácticamente me tuve que personalizar de la tarea para que mis compañeros puedan realizar las otras actividades y cumplir nuestro objetivo mensual.***

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA ACCION

Ha encontrado usted la forma de hacer que su trabajo sea más fácil y a gusto? ¿qué pasos siguió?, ¿en qué se basó? Y ¿qué resultados positivos obtuvo?

R= *El trabajo que desempeñamos en nuestro departamento es bajo presión, por ello hacemos reuniones de área mensuales para la división de tareas y responsabilidades, aquí identificamos que pasos debemos seguir y bajo que parámetros; todo esto va a depender de nuestros pendientes más nuestras labores cotidianas; **logrando resultados favorables y satisfactorios para nuestra área.***

ESTRELLA COMPLETA

Describe alguna situación, en el trabajo o universidad, en que haya hecho más de lo requerido. ¿cómo se sintió? ¿Qué aporte realizó usted en esta situación?

R= *Al ser el jefe de mi departamento me corresponde dirigir a mi equipo cuando estamos en conflictos, encontramos soluciones prácticas y útiles sin salirnos de nuestros parámetros pero cumpliendo con lo solicitado.*

ESTRELLA COMPLETA

Cuénteme de una situación en la que halló que los resultados que se obtuvieron no cumplían con lo propuesto o lo que la empresa esperaba? ¿qué hizo usted para cambiar o rectificar este asunto?

R= *Como explique anteriormente, al inicio cuando recibimos a nuestro primer pasante le dimos responsabilidades muy grandes para alguien que recién se incorporaba en el departamento, como era normal su desempeño no fue el esperado ni para él ni para nosotros, y lo que se resolvió fue tener un trabajo menos complicado y dirigido para este tipo de personas que ingresan a nuestro departamento, de esta forma vamos a evitar cometer errores que pueden perjudicar a todos.*

ESTRELLA COMPLETA

Describame como se evalúa. ¿qué puntos o parámetros sigue y mide en este proceso? ¿cómo se siente al autoevaluarse?

R= Para evaluarme observo si he cumplido o no con mis metas personales que me trazo en un lapso de tiempo fijo, me gusta tener la opinión también de mis colegas y subordinados y de esta forma poder comparar dos o tres puntos de vista, si veo que son muy diferentes definir las razones y veo que tipo de errores cometo. Busco la forma de remediarlos o cambiar mi comportamiento para un futuro.

ESTRELLA COMPLETA

Productividad

4/5

Responsabilidad.- Esta competencia está relacionada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Acciones claves (Grado A):

- Se propone altos objetivos, y lucha por conseguirlos.
- Modifica con una buena predisposición su tiempo para cumplir las tareas asignadas.
- Prioriza sus actividades dándoles el mayor tiempo posible, y las secundarias las realiza en su tiempo libre.
- Muestra amplia disponibilidad ante los objetivos propuestos.

Cuénteme de alguna decisión (nes) que ha tomado usted sin contar para ello con toda la información oportuna. ¿por qué se decidió a tomar esta decisión? ¿Los resultados fueron positivos o negativos?.

R= *Para hacer el informe económico final de la empresa, debemos esperar que todos los departamentos me pasen sus datos para poder cuadrar y realizar el informe global, el año pasado me tocó trabajar sin los datos reales del departamento de marketing, ya que estaban con mucho trabajo de una nueva publicidad, para poder cumplir con mi trabajo saqué datos aproximados del año anterior sin salirme de la realidad de la empresa, afortunadamente gerencia me aprobó estos datos y pudimos realizar a tiempo nuestra presentación.*

ESTRELLA COMPLETA

¿En cuanto tiempo cursó la carrera?, ¿trabajaba mientras estudiaba? ¿por qué?.

R= *En cinco años realice mis estudios, empecé a trabajar desde el segundo año de estudios universitarios, porque tenía que ayudar en la parte económica de mi casa y sobre todo siempre me gustó estar relacionados con labores relacionadas con mi carrera, por eso fue que empecé trabajando en un banco, y luego en diferentes industrias hasta mi puesto actual.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

¿Cuáles son las limitaciones con las que cuenta usted en su autoridad para tomar decisiones en su trabajo? ¿se hace cumplir estas limitaciones?, ¿cuándo fue la última vez que excedió usted estas limitaciones?

R= *Mis limitaciones son muy puntuales, por ejemplo cuando estamos con el tiempo justo para realizar algún informe y no tenemos los datos de algún departamento, nos reunimos con gerencia y el jefe de dicho departamento para sacar datos aproximados y cumplir con un buen resultado sin que este deje de ser real.*

ESTRELLA COMPLETA

¿Cómo distribuye sus actividades?, ¿cree que algunas actividades necesitan de más tiempo y dedicación? Cuando alguien le pide un favor ¿como cumple con sus tareas asignadas?

R= *Para distribuir mis actividades primero las analizo y las pongo en orden de urgencia, si es necesario tengo que personalizarme con algunas actividades ya que estas requieren de más tiempo y detalles, luego de tener un desarrollo normal y acertado de las mismas, puedo proseguir a ayudar a la gente que solicita mi ayuda.*

ESTRELLA COMPLETA

Responsabilidad

3/4

INFORME DE LOS CANDIDATOS PARA EL CARGO DE: Contadora

Dinamismo y energía		
PREGUNTA	Candidato	
	Uno	Dos
Pregunta 1	0	0
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	0	1
Pregunta 4	1	1
Pregunta 5	1	1
Pregunta 6	0	0
TOTAL	3	4

Productividad		
PREGUNTA	Candidato	
	Uno	Dos
Pregunta 1	0	0
Pregunta 2	0	1
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	0	1
Pregunta 5	0	1
TOTAL	1	4

Dinamismo y energía		
PREGUNTA	Candidato	
	Uno	Dos
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	0	0
Pregunta 3	0	1
Pregunta 4	1	1
TOTAL	2	3

INFORME DE LOS CANDIDATOS

El candidato más apto para desempeñar el puesto de contador es el candidato número dos, el Contador Fernando Durán Ortiz, ya que muestra mas respuestas relacionadas al tema, las cuales son claras y constan con todos los elementos fundamentales (Situación, acción resultado), además sus acciones son similares a las acciones claves de las competencias estudiadas.

Si analizamos el caso del Contador Juan Carlos Alcivar, nos vamos a dar cuenta que sus competencias no están desarrolladas al nivel que solicita la empresa, que es un grado entre A y B, es por esto que tendremos más dificultades para capacitar a esta persona, además sus respuestas siempre fueron cortas y no sabía como expresar de forma clara sus ideas; esto se debe a que en su trabajo actual puede estar desempeñando un trabajo muy sistemático sin tener la facilidad para decidir.

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Gerente de Cobranza y Crédito

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 04 de Julio del 2005

Area: Financiera

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Contador y vendedores

MISION DEL CARGO

Controlar y coordinar, las ventas, cobros y los plazos de pago, siguiendo las normas establecidas en la empresa, con el fin de que la cartera del cliente esté al día con sus obligaciones.

ACTIVIDADES DEL CARGO:

#	Actividades desempeñadas en el puesto	F	C/E	C/M	Total
1	Comunicarse y reunirse con vendedores	5	5	1	10
2	Manejo de cartera	3	5	5	28
3	Controlar los cobros	5	5	1	10
4	Realizar los trámites bancarios	5	3	1	8
5	Realizar registros en los libros de bancos	4	5	1	9
6	Gestionar líneas de crédito	4	2	1	6
7	Revisar roles de pago mensuales	2	5	1	7
8	Atención de novedades de los pagos	2	1	1	3
9	Manejo de acceso de ventas (rutas)	5	4	3	17
10	Calificación de los clientes	3	5	5	28
11	Otorgar línea de crédito a los clientes	2	5	5	27
12	Reportar mensualmente a Gerencia presupuestos	2	4	5	22

INTERFAZ

Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo
Manejo de cartera	Departamento de ventas, Proveedores, clientes
Calificación de los clientes	Departamento de ventas, Proveedores, Producción, clientes
Otorgar línea de crédito a los clientes	Departamento Financiero, clientes

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	Economista	Superior (universitaria)
Educación superior postgrado	No necesaria	
Otros (cursos, etc.,especificar)	No necesarios	

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Aptitudes y Capacidades	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comprensión oral	A	X	
Comprensión escrita	A	X	
Expresión oral	A	X	
Razonamiento matemático	A	X	
Claridad de discurso	A	X	

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente	A	X	
Calidad de trabajo	A	X	
Orientación a los resultados	A	X	
Conocimiento de la Industria y el mercado	A	X	
Autocontrol	A	X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Competencias específicas	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente interno y externo	A	X	
Negociación	A	X	
Presentación de soluciones comerciales	B	X	
Manejo de relaciones de negocios	A	X	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalles
1.- Tiempo de la experiencia	Dos años.
2.- Especificidad de la experiencia	Debe tener experiencia en el área financiero, y en un cargo medio o alto
3.- Contenido de la experiencia	Estudios superiores, conocer y manejar banca y contabilidad, conocimientos de computación y tener por lo menos dos idiomas.

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: Fabián Darquea D.

Fecha de aplicación: 15/08/05

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto a Seleccionar: Gerente de Cobranza y crédito

INTRODUCCIÓN:

11. Generar un ambiente de confianza
12. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria	San Francisco Borja	6	
Secundaria	Rafael Borja	6	Físico Matemático
Universidad	Universidad del Azuay	5	Economista
Post- grado			
Otros			

▪ ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?

Llegar a tener un puesto fijo en una empresa prestigiosa, donde tenga oportunidad de hacer carrera.

ANTECEDENTES LABORALES

▪ Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo

Yo anteriormente trabajé en una empresa llamada austroalumin, mi puesto era asistente de crédito, mi relación era buena con todos mis compañeros, pero salí porque se me presentó una mejor oferta de trabajo, y desde entonces estoy aquí, hace 4 años atrás.

▪ Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:

1. Controlar los cobros
2. Manejar correctamente la cartera
3. Calificar a los clientes

▪ Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:

1. Lidar con las personas de los bancos
2. Revisar los roles de pago mensualmente
3. Tener que localizarles a los vendedores para las reuniones

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES (Gerente de cobranza y crédito)

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

Acciones claves (Grado A):

- Organiza y planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores, orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
- Es un referente dentro de la organización, en relación con la mejora continua de la eficiencia.

¿Quién fija sus metas o resultados que debe alcanzar? ¿Con qué criterios los fija?

R= Las metas de mi área son creadas por todos los que formamos mi grupo de trabajo, pero deben ser aprobadas por gerencia general; el criterio que utilizamos es básicamente el aumento de la competitividad y la satisfacción de nuestros clientes; así no nos salimos de nuestro parámetros y conseguimos buenos resultados.

ESTRELLA COMPLETA

¿En qué se basa para planificar y organizar sus actividades? Luego de ejecutar dichas actividades, ¿qué hace usted para medir si los resultados fueron positivos?

R= Para realizar las actividades con éxito dentro del departamento nos hemos puesto un lema a seguir: “Buscar la mejora continua con responsabilidad y eficiencia” por ello vemos que tareas deben ser realizadas con más urgencia y designar a las personas más responsables; de esta forma tenemos resultados alentadores y personas contentas con sus tareas dentro del área de cobranza y crédito.

ESTRELLA COMPLETA

¿Cómo reacciona si los accionistas o el gerente plantea metas que usted no está de acuerdo? Cuénteme un ejemplo, como reaccionó y ¿cuál fue el resultado final?

R= Cuando estábamos haciendo la planificación estratégica para el 2004, el gerente de la empresa me dijo que mi departamento debe hacerse cargo de conseguir nuevos clientes, nosotros nos quejamos y yo le expliqué a él que eso le corresponde al departamento de ventas; el gerente se dio cuenta de lo que nos estaba asignando y de que era un error y acepto el cambio; nunca hemos tenido problemas serios con respecto a este tipo de inconvenientes.

ESTRELLA COMPLETA

Relátame de alguna situación en la que usted premió las acciones positivas de sus colaboradores para alcanzar algún objetivo.

R= *Hace unos meses teníamos en nuestro departamento una persona que su rendimiento era muy bajo, solo se dedicaba a realizar sus funciones básicas, sin dar seguimiento a los resultados, entonces se le comunicó que debe mejorar su desempeño o que tendrá que salir de la empresa; él se dio cuenta que no le gustaba lo que realizaba y propuso cambios no solo en sus tareas sino en la forma como las va a ejecutar; esto nos pareció interesante y decidimos reconocerlo públicamente; nuestro colaborador se sintió alagado y actualmente da mucho de sí para cubrir las expectativas.*

ESTRELLA COMPLETA

Déme un ejemplo donde usted jugo un papel importante para alcanzar un objetivo ya sea de su área o de la empresa ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?

R= *Hace unos años atrás cuando empezó a venir muchos productos extranjeros a bajo costo, se hizo una reunión extraordinario a nivel gerencial y de jefatura para analizar el caso, todos estábamos decaídos por el mal momento, ya que las ventas habían bajado a un 10 %, entonces me ofrecí para trabajar conjuntamente con el gerente de ventas para estudiar y ver que se puede hacer por la gente de adentro; la decisión a la que llegamos fue dar charlas al cliente interno, de todo lo que está pasando y de cuanto podemos dar nosotros para mejorar la situación, esto fue un éxito ya que todos decidimos dar más para salir adelante y ser más comprometidos con nuestra organización.*

ESTRELLA COMPLETA

Descríbame de alguna situación donde actúo con velocidad y sentido de urgencia para anticiparse a los competidores.

R= *Al ver que teníamos mucha competencia, nos adelantamos al conversar con el banco y les pedimos un préstamo alto, para poder comprar nueva tecnología y poder sacar un producto que llamaría mucho la atención, por suerte el banco acepto y nuestro producto es muy bien recibido a nivel nacional.*

ESTRELLA COMPLETA

**Orientación
a los resultados**

6/6

Negociación.- Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas “ganar-ganar”, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Acciones claves (Grado A):

- Conoce perfectamente la posición de la contraparte, analiza sus fortalezas y debilidades.
- Su interés se concentra en ambas partes y no en su posición personal.
- Busca mejorar las estrategias de negociación para obtener resultados efectivos y cuidando las relaciones.
- Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, libremente de sus propios juicios.
- Separa el problema de las personas, para evitar conflictos mayores que puedan afectar a negociaciones futuras.
- Suele ponerse en el lugar de la otra parte y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.

Cuénteme si alguna vez tuvo que negociar con una persona desagradable ¿Cómo maneja la situación? ¿Qué resultados obtuvo?

R= Cuando nosotros damos líneas de crédito a nuestro clientes, el convenio es que ellos deben entregar cheques posfechados a 30 – 60 o 90 días, alguna vez se nos presentó un cliente nuevo que no tenía aprobado el pago para nosotros, a mi me toco ir a hablar directamente con él, la persona se puso molesto y no quería atenderme, luego de unas horas me llamó y me dijo que eso no podía ser; entonces yo le explique como fue mi procedimiento para con el banco, por lo que le pedí que llame a confirmar. **El acepto y se dio cuenta que el error era de una de sus asistentes y nos pidió disculpas y en seguida se pudo retirar el dinero y hasta el momento los seguimos teniendo como nuestros clientes, por suerte no se nos ha presentado otro problema similar con ellos.**

ESTRELLA COMPLETA

¿Antes de actuar usted se preocupa de conocer las fortalezas y debilidades de la contraparte?, ¿qué hace para alcanzar esto? ¿cuál es generalmente su estrategia?

R= Si, *para desempeñar el puesto de gerente de cobranza y crédito es indispensable conocer la otra parte para poder negociar, ya sea de los clientes, de vendedores, proveedores;* puesto que nosotros manejamos una parte muy crítica para la productividad; por esta razón analizamos que tanto nos conviene relacionarnos o no con una persona o una organización, para ello pedimos referencias, hacemos estudio de su mercado, etc. **de esta forma nos aseguramos que la contraparte va a ser un buen cliente o proveedor.**

ESTRELLA COMPLETA

Relátame alguna de sus mejores ideas que trató usted que su jefe la aceptara, pero esto no sucedió. ¿Cuál fue su enfoque? ¿Por qué cree que fracasó? ¿qué hizo luego para mejorar sus ideas y poder convencer a sus superiores?

R= *Hace un tiempo le propuse al gerente que hagamos un convenio con alguna universidad para que nos manden una persona que realiza las actividades esenciales de nuestro departamento, pero a él no le pareció porque era muy sencilla mi exposición sobre el tema, entonces preparé un informe de todas las actividades que realiza entre estas las que son fáciles como por ejemplo realizar los trámites bancarios, cobro de cheques, atención de novedades de los pagos, etc; esto le pareció interesante y accedió a conversar con la institución, ahora recibimos un pasante cada seis meses y de esta forma no tenemos nada pendiente y salimos beneficiadas las dos partes.*

ESTRELLA COMPLETA

Describe una experiencia que le haya dado mayor satisfacción y mediante la cual se esforzó por conseguir el apoyo de la gerencia a una idea o propuesta suya.

R= *Como dije en una respuesta anterior, una situación que me dio mucho satisfacción fue cuando mi colaborador fue premiado por su esfuerzo y su nueva forma de realizar sus labores; para ello nos reunimos con gerencia para conocer su opinión y a él no le pareció al inicio, pero luego de hacerle conocer y entender el cambio tan radical de esta persona, el gerente aceptó y el personalmente habló con nuestro compañero y así mi subalterno se sintió bien y hasta ahora se esfuerza mucho para alcanzar sus objetivos; logro que todos estemos muy orgullosos de él.*

ESTRELLA COMPLETA

Cuénteme de alguna situación donde usted se puso en el lugar de su cliente, proveedor o vendedor para anticipar sus necesidades o intereses.

R= *Antes que nuestro producto salga al mercado, siempre realizamos una reunión con los altos mandos, para conocer y examinar el producto, es por esto que damos nuestras opiniones como si fuéramos el cliente, de estas forma sacamos buenas ideas y conseguir un producto satisfactorios.*

ESTRELLA COMPLETA

¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? ((en relación a si alcanza los resultados, tanto si han sido positivos o negativos).

R= *Para poder realizar una negociación con un nuevo cliente, pedimos referencias del mismo, nos empapamos del medio donde se desarrolla, averiguamos que es lo que espera él de nosotros.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Calificación de
negociación

5/6

Manejo de relaciones de negocios.- Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Acciones claves (Grado A):

- Asiste a eventos, charlas, seminarios para mantener contacto con colegas, personas relacionadas con su negocio que puedan ser importante para obtener beneficios para la organización.
- Es capaz de mantener conversaciones acerca de diversos temas, es abierto a los demás, respetuoso y colaborador.
- Aprovecha sus amistades o contactos personales para ampliar los contactos laborales.
- Crea relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles.
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos, o personas que a futuro pueden ser valiosas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Mantiene una buena relación con colegas, proveedores y clientes, comparte con ellos actividades extra laborales, formales e informales.

¿Mantiene relaciones con ex compañeros de colegio, universidad o ex compañeros de trabajo?

R= Si, casi siempre me preocupo por mantener las relaciones importantes con mis compañeros, de esta forma aumenta mi red de contactos.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA SITUACIÓN

Según su punto de vista: ¿Hasta que punto es importante establecer relaciones con clientes, colegas, jefes, etc.? ¿En qué forma hace usted esto?

R= El mantener relaciones con clientes y colegas es vital para la sobrevivir dentro de una empresa, hay diversas formas de crear esto, como por ejemplo una comida de negocios, una reunión social fuera del trabajo, asistencia a congresos o charlas, si esto resulta podemos aumentar nuestros contactos y mejorar nuestra posición dentro del ámbito donde nos desarrollamos.

ESTRELLA COMPLETA

Cuénteme de alguna vez que ha tenido que romper el hielo con un extraño. ¿Cuál es su posición? ¿Cómo reaccionó la otra parte?

R= La semana pasada viaje a Guayaquil para resolver unos problemas financieros que teníamos, entonces me senté junto a un señor en el avión, parecía una persona interesante; procedí a preguntarle su nombre y donde trabaja; el señor muy cultamente me contó que el era de Perú y que venía a ofrecer su producto a nuestro país (era una línea de ropa); desde entonces nos mantenemos en contacto vía chat.

ESTRELLA COMPLETA

Cuando le ha tocado tratar con una persona difícil ¿cómo hace usted para tratarla?

R= Algunos de nuestros clientes han sido difíciles, sobre todo cuando sus cheques no pueden ser cobrados, es por esto que el trato que les damos es personalizado, yo o mi asistente le damos a conocer nuestros inconvenientes y les pedimos una solución; ellos son difíciles porque no les gusta las quejas como a todos nosotros, pero generalmente se rectifican y llegamos a una solución para ambas partes.

ESTRELLA COMPLETA

¿Ha logrado usted algún negocio en base a sus contactos personales?

R= *Recientemente me encontré con un colega de Perú, el cual me contó que estaba interesado en comprar nuestro producto; yo muy contento le mande todas nuestras especificaciones y costos para que él diera a conocer en su organización; la semana pasada me llamó por teléfono para llegar a un acuerdo y exportar nuestro producto en el mes de noviembre.*

ESTRELLA COMPLETA

**Manejo de relaciones
de negocios**

4/5

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado: Henry Fiallo Rodas

Fecha de aplicación: 15/09/05

Nombre del Entrevistador: Natalia Andrade Molina

Puesto en Selección: Gerente de Cobranza y crédito

INTRODUCCIÓN:

13. Generar un ambiente de confianza

14. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria	Borja	6	
Secundaria	Borja	6	Físico matemático
Universidad	UDA	5	Ing. Comercial
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?

Buscar una empresa que tenga proyección y diversidad

- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?

Estoy actualmente laborando, sino busco una nueva alternativa

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo

Manejo la cartera de pagos en la empresa Pebefax.

- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?

Estoy trabajando alrededor de 3 años, y se estancaron en un solo producto lo cual genera monotonismo por lo cual busco otra alternativa para desarrollarme como profesional.

- *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*

○ Trato con los clientes externos

○ Manejo del presupuesto con el área financiera

○ Trabajo en equipo con ventas

- *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*

1.Monotonía del trabajo

2.El tramite que existe en otras empresas para retirar los cheques

3.El cronograma de pagos de las empresas cliente (viernes)

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES (Gerente de cobranza y crédito)

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

Acciones claves (Grado A):

- Organiza y planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores, orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
- Es un referente dentro de la organización, en relación con la mejora continua de la eficiencia.

¿Quién fija sus metas o resultados que debe alcanzar? ¿Con qué criterios los fija?

R= Existe un presupuesto mensual de ventas y cobranza por lo cual se debe planificar con los prevendedores y entregadores para cubrir dichos pedidos, establecer el tiempo de crédito y lograr el cobro de dicha venta para cubrir el presupuesto.

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

¿En qué se basa para planificar y organizar sus actividades? Luego de ejecutar dichas actividades, ¿qué hace usted para medir si los resultados fueron positivos?

R= Toda planificación se basa en cantidad a vender y cobrar por lo cual vemos clientes potenciales y clientes que suman para cubrir el presupuesto de ahí se reparten por rutas a los vendedores donde al finalizar la jornada reportaran las cantidades vendidas y el monto que se podrá cobrar dentro del tiempo estipulado por el crédito dado.

ESTRELLA COMPLETA

¿Cómo reacciona si los accionistas o el gerente plantea metas que usted no está de acuerdo? Cuénteme un ejemplo, como reaccionó y ¿cuál fue el resultado final?

R= *Realizaron una comparación con el año anterior en ventas y decidieron recortar personal de cobro en cartera vencida lo cual me molesto al inicio pero replantí la propuesta presentada por el gerente mostrándolo con indicadores de cobro del año anterior que este personal logro recuperar el 75% de cartera vencida por lo cual podíamos seguir con este departamento y seguir generando porcentajes alto de cobro que ayuden a la organización a cubrir el presupuesto.*

ESTRELLA INCOMPLETA: DESCRIBE SENTIMIENTOS, NO TIENE

ACCION NI RESULTADOS

Relátame de alguna situación en la que usted premió las acciones positivas de sus colaboradores para alcanzar algún objetivo.

R= *Con relación al punto anterior el mismo equipo de cobro de cartera vencida fue reconocido el semestre primero del año anterior **debido a que recuperaron un porcentaje alto de cartera** además se les indico que esa tarea tenia que ser permanente con todos los clientes además se les reforzó que las normas es para todos si cumplimos las metas fijadas no sobresaldrá uno sino el departamento.*

ESTRELLA COMPLETA

Déme un ejemplo donde usted jugo un papel importante para alcanzar un objetivo ya sea de su área o de la empresa ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?

R= *Al inicio de cada año en el tema de presupuesto se fijan siempre de acuerdo a mi departamento en donde analizo los clientes potenciales, que son los que me dejaran ver un 80% para fijar dicho presupuesto además analiza el numero de gente o equipo de trabajo que cuento para conseguir dicha meta y ejecutamos las tareas mediante cliente, venta, crédito y cobranza*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

Describame de alguna situación donde actúo con velocidad y sentido de urgencia para anticiparse a los competidores.

R= *En el tema de licitaciones siempre se las hace presentando ofertas escritas nosotros adicionalmente a esta presentamos una proyección en CD para que vean nuestro producto con comentarios de clientes actuales lo cual origino puntos a favor para nuestro negocio y no dio oportunidad a la competencia a que reaccionara logrando conseguir al cliente y sus demandas.*

ESTRELLA COMPLETA

Negociación.- Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas “ganar-ganar”, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Acciones claves (Grado A):

- Conoce perfectamente la posición de la contraparte, analiza sus fortalezas y debilidades.
- Su interés se concentra en ambas partes y no en su posición personal.
- Busca mejorar las estrategias de negociación para obtener resultados efectivos y cuidando las relaciones.
- Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, libremente de sus propios juicios.
- Separa el problema de las personas, para evitar conflictos mayores que puedan afectar a negociaciones futuras.
- Suele ponerse en el lugar de la otra parte y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.

Cuénteme si alguna vez tuvo que negociar con una persona desagradable ¿Cómo manejo la situación? ¿Qué resultados obtuvo?

R= *En nuestro medio de ventas y cobranza siempre hay clientes difíciles al cobrar con uno de nuestros clientes que siempre se pasa del crédito de 60 días que le otorgamos por sus compras el suele pasarse con 2 días y adicionalmente nos entrega cheque cruzado lo cual nos origina inconvenientes por lo cual decidí personalizar la venta y trabajar con cheque posfechado y letras de cambio le dije que es la única manera para seguir vendiéndole ahora el nos compra y al momento de entregarle la mercadería nos entrega dichos respaldos.*

ESTRELLA COMPLETA

¿Antes de actuar usted se preocupa de conocer las fortalezas y debilidades de la contraparte?, ¿qué hace para alcanzar esto? ¿cuál es generalmente su estrategia?

R= *Para conocer bien a todo cliente nuevo recurrimos a la competencia o a las cuentas bancarias para saber del poder de un cliente nuevo para saber si podrá cubrir nuestras líneas de crédito en el tiempo estipulado y así se le otorga un crédito confiable y continuo.*

ESTRELLA COMPLETA

Relátame alguna de sus mejores ideas que trató usted que su jefe la aceptara, pero esto no sucedió. ¿Cuál fue su enfoque? ¿Por qué cree que fracasó? ¿qué hizo luego para mejorar sus ideas y poder convencer a sus superiores?

R= *Una de mis mejores ideas fue cuando quise crear un departamento de cobranza en la ciudad de Quito debido a que nuestras ventas fuertes se encontraban ahí pero así mismo el problema de la cobranza era continuo debido a que el seguimiento era solo por teléfono por lo cual se veía indispensable pero me rechazaron la propuesta por lo cual replantí pero con beneficios, rutas, cantidad de personal, cartera a recuperar por objetivos es decir algo totalmente detallado lo cual nos podría generar tranquilidad por el cobro de dichas facturas y el cliente se sentiría mas comprometido al saber que esta siendo moni toreado personalmente luego de este giro me acepto la propuesta.*

ESTRELLA COMPLETA

Describe una experiencia que le haya dado mayor satisfacción y mediante la cual se esforzó por conseguir el apoyo de la gerencia a una idea o propuesta suya.

R= *Cada sugerencia a la gerencia es fructífera debido a que tener la oportunidad de representar a nuestro departamento es productivo por lo cual lo mas satisfactorio es cumplir con el presupuesto y manifestar las metas cubiertas por cada persona en donde se detallan los logros conseguidos no para buscar reconocimiento sino para que vean el cumplimiento de objetivos plantados para nuestro departamento.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA ACCION

Cuénteme de alguna situación donde usted se puso en el lugar de su cliente, proveedor o vendedor para anticipar sus necesidades o intereses.

R= *Es difícil satisfacer las necesidades de nuestro cliente debido a que piensan que somos los que no comprendemos al cliente que no les damos oportunidad de pasarse un día en el crédito, pero esa es nuestra meta y debemos cumplir para velar por nuestro trabajo y por la empresa.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA ACCION Y RESULTADO

¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? ((en relación a si alcanza los resultados, tanto si han sido positivos o negativos).

R= *La negociación siempre planteamos siguiendo los parámetros de tipo de cliente cantidad de compra, para poder entrar a negociar el tema de días de crédito y forma de pago por lo cual cerramos dicha negociación de acuerdo al cliente y es un acuerdo al que se llega mutuamente sin afectar los intereses de ningún lado generando ventas confiables al alcanzar los objetivos empresariales mediante el crédito y cobro oportuno y bien manejado.*

ESTRELLA COMPLETA

Calificación de
negociación

4/6

Manejo de relaciones de negocios.- Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Acciones claves (Grado A):

- Asiste a eventos, charlas, seminarios para mantener contacto con colegas, personas relacionadas con su negocio que puedan ser importante para obtener beneficios para la organización.
- Es capaz de mantener conversaciones acerca de diversos temas, es abierto a los demás, respetuoso y colaborador.
- Aprovecha sus amistades o contactos personales para ampliar los contactos laborales.
- Crea relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles.
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos, o personas que a futuro pueden ser valiosas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Mantiene una buena relación con colegas, proveedores y clientes, comparte con ellos actividades extra laborales, formales e informales.

¿Mantiene relaciones con ex compañeros de colegio, universidad o ex compañeros de trabajo?

R= *Siempre nos comunicarnos con colegas y compañeros de universidad este lazo es fuerte por amistad y por afinidad de funciones que realizamos por lo cual nos reunimos, compartimos experiencias y disfrutamos de momentos agradables con el objetivo de distraerse y mantener las relaciones.*

ESTRELLA COMPLETA

Según su punto de vista: ¿Hasta que punto es importante establecer relaciones con clientes, colegas, jefes, etc.? ¿En qué forma hace usted esto?

R= *Es fácil desde el punto de vista que sin relaciones laborales de colegas o amistades no existiría comunicación y por ende amistad por lo cual siempre se trata de generar una atmósfera de confianza para todo tipo de gente con el objetivo de proyectar confianza y dejar de ver que una amistad puede liberar el camino de barreras que se presentan en el mercado por una afinidad en criterio o por el apoyo mismo que se puede presentar.*

ESTRELLA COMPLETA

Cuénteme de alguna vez que ha tenido que romper el hielo con un extraño. ¿Cuál es su posición? ¿Cómo reaccionó la otra parte?

R= *Al momento del cobro a nuevos clientes la mejor manera de lograr un feeling es introduciéndonos a la fortaleza de nuestro cliente con el afán de hacerle sentir que esta haciendo bien las cosas por lo cual tendrá un buen futuro con su negocio de esta manera se genera un buen clima de conversación y confianza*

ESTRELLA COMPLETA

Cuando le ha tocado tratar con una persona difícil ¿cómo hace usted para tratarla?

R= *En los negocios siempre hay clientes difíciles que piensan que uno (departamento de crédito y cobranza) les hace difícil el trabajo o que les queremos limitar en sus aspiraciones de compras por lo cual tenemos que recurrir a detallarles el como nos manejamos bajo las normas y parámetros que están puestos por la organización y no por las personas que lo único que hacemos es cumplir con nuestras funciones para satisfacer las necesidades de la empresa y ayudar a nuestros clientes mediante el cobro oportuno el cual no les generara interés ni restricciones para compras futuras.*

ESTRELLA INCOMPLETA: FALTA RESULTADO

¿Ha logrado usted algún negocio en base a sus contactos personales?

R= *Muchas veces utilizo mis contactos personales, no para hacer un negocio concretamente, pero si para verificar datos importantes de nuestros clientes, para de esta forma estar seguros que estamos tratando con personas serias y puntuales.*

ESTRELLA INCOMPLETA: NO CUMPLE CON LO QUE SE LE PIDE

INFORME DE LOS CANDIDATOS PARA EL CARGO DE: Gerente de Cobranza y crédito

Orientación a los resultados		
PREGUNTA	Candidato	
	Uno	Dos
Pregunta 1	1	0
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	1	0
Pregunta 4	1	1
Pregunta 5	1	0
Pregunta 6	1	1
TOTAL	6	3

Negociación		
PREGUNTA	Candidato	
	Uno	Dos
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	1	0
Pregunta 5	1	0
Pregunta 6	0	1
TOTAL	5	4

Manejo de relaciones de negocios		
PREGUNTA	Candidato	
	Uno	Dos
Pregunta 1	0	1
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	1	0
Pregunta 5	1	0
TOTAL	4	3

INFORME DE LOS CANDIDATOS

El Candidato apto para ocupar el cargo de Gerente de Cobranza y Crédito es el Economista Fabián Darquea (Nº 1), el cuál demostró tener más desarrolladas las competencias requeridas, además es una persona segura de si misma y de lo que realiza; él en su puesto tiene gran capacidad de decisión y sabe mantener una red de contactos amplia y a todo nivel. Además en cuanto a sus contestaciones de la competencia cardinal tiene una calificación 6/6 lo que quiere decir que la tiene desarrollada en su totalidad, y este es un requisito indispensable ya que este tipo de competencias es más difícil capacitar. Mientras que las otras dos competencias solo le falta reforzar más, y no capacitar en su totalidad. El Economista Henry Fiallo (Nº2) es una persona muy segura de sí, pero le falta un poco trabajar con las personas de su departamento, y como se explicó en el caso del candidato Nº1 la competencia cardinal que es evaluada es la más importante y este candidato le falta desarrollarla más, puesto que su resultado es de 3/6.

VALIDACIÓN DE LOS FORMATOS PARA ENTREVISTAS POR INCIDENTES CRITICOS

Se recolectaron los formatos del Mst. Diego Aviles para el levantamiento de perfiles (LDP), acoplándolos según las necesidades de la organización, eliminado algunos puntos muy técnicos como por ejemplo los puntos de: *Otras competencias o Características más relevantes del entorno laboral* debido a que Distribuidora “Los Andes” es la primera vez que utiliza el enfoque por competencias, por lo cual hay que ir de lo específico a lo general.

Para el desarrollo de las E.I.C las cuales constan de preguntas de comportamientos pasados se presentó un cuestionario de preguntas para cada competencia, primero con los expertos se hizo la primera corrección para eliminar preguntas que no estaban claras o repetidas; luego las preguntas clasificadas fueron a una segunda revisión por parte de la psicóloga de la organización Viviana Peralta, la cual aceptó y vio conveniente que estas cubrían las necesidades de los cargos para los cuales se va a aplicar el plan piloto.

El método a usar para la calificación de las entrevistas es el STAR, para lo cual se trabajo conjuntamente con los expertos Juan Pablo Durán, Jhoana Trelles y Tahinyss Torres Con quienes se desarrolló las claves para calificar las respuestas dadas por los candidatos; además nos percatamos que este tipo de entrevistas no se puede aplicar a cargos operativos; por lo cual se decidió cambiar la aplicación de Secretaria general y recepcionista al Contador.

Juan Pablo Durán

Jhoana Trelles

Tahinyss Torres

CONCLUSIONES

Distribuidora “Los Andes” es una empresa familiar, que tiene aproximadamente veinte y un años de vida; está dedicada a la comercialización de productos para calzado; en los últimos años ha ido creciendo, ya que no solo compra y vende productos elaborados en el Ecuador sino que también se dedica a la importación de cuero sintético y así consigue la distribución exclusiva en el país, además se ha abierto camino en ferias nacionales e internacionales.

La mayoría de los puestos administrativos son ocupados por personas de una misma rama familiar, lo que dificulta el conocimiento que tiene cada uno en cuanto a sus funciones esenciales, es por esta razón que hasta ahora no se ha implementado un manual de funciones por competencias.

Existen muchas herramientas de selección, como por ejemplo: pruebas psicológicas, assessment center, entrevistas por incidentes críticos, etc.; la decisión de cual se debe aplicar va a depender de las necesidades que demanda el puesto de trabajo y de las características de la organización.

La implementación del enfoque de competencias ha tenido como consecuencia que, los manuales de funciones o perfil del cargo se delimiten en base a comportamientos reales, los mismos que son necesarios que posean las personas para cubrir los cargos y así tener éxito en su desempeño. Se utiliza los comportamientos de individuos que ocupan ese puesto o similares como predictores; y así se puede comparar las exigencias del puesto y las competencias de los candidatos.

RECOMENDACIONES

Si la organización necesita aplicar competencias para alcanzar sus objetivos, puede hacerlo contratando a una persona de afuera o promocionando a un empleado que ya forma parte de la empresa. Para aplicar el tema de competencias en este tipo de organización es importante definir que actividades va a realizar cada individuo dentro de cargo, (dependiendo de las necesidades del mismo), para que de esta forma se respeten y no existan problemas en un futuro. Para ello puede realizar un convenio con la universidad y tener un practicante que actualice continuamente el enfoque de competencias.

La aplicación e interpretación de las EIC deberán ser realizadas por expertos; ya que requieren de mucha capacidad de análisis para tener resultados objetivos.

Para los cargos operativos se sugiere realizar las preguntas de las E.I.C en base a las aptitudes y capacidades laborales; más no en relación a las competencias cardinales y específicas; ya que las actividades que se realizan en este tipo de cargos son más sistemáticos.

Con este proyecto se deja una base estructurada de herramientas para realizar un adecuado proceso de selección profunda por lo cual se recomienda a la empresa continuar con el desarrollo de dicho método para el resto de los cargos que conforman la Distribuidora “Los Andes”.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, “Elija al mejor: Como entrevistar por competencia”, Edit. Granica, Buenos Aires – Argentina, 2003
- ALLES, Martha Alicia, “Gestión por Competencias: Diccionario de Comportamientos”, Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina, 2002,
- AVILES, Diego, “ Evaluación del personal por competencias”, material del curso de graduación, Cuenca, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Edit. McGraw Hill, Bogotá – Colombia, 2001
- DESSLER Gary, “Administración del personal”, Edit. Pearson Educación, México, 2001.
- LEVY-LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Edit Gestión 2000.com. (2da Edición), Barcelona – España, 2002.
- Folleto de la compañía Paredes y Asociados, “Diccionario de aptitudes y capacidades laborales” Quito – Ecuador, 2002
- Folleto de la compañía “Price Waterhouse &Co”, Div. de Consultoría en Recursos Humanos, Quito – Ecuador, 1981
- MALDONADO, Omar – ZUÑIGA Eugenia, Tesis: “Implementación del proceso de selección por competencias en la empresa SERVIMAN”, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, 2002 - 2003

- MUÑOZ, Arturo, “Selección de personal por competencias”, material del curso de graduación, Cuenca, 2005.
- PEREDA Santiago, BERROCAL Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces S.A, Madrid – España, 2001
- SWAN William, “Cómo escoger al personal adecuado”, Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 2001

ANEXOS

DISEÑO DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

Nombre de la Universidad: Universidad del Azuay

Facultad: Filosofía Letras y Ciencias de la Educación

Escuela: Psicología

Especialidad: Laboral y Organizacional

Nombre de la Alumna: Natalia Andrade Molina

Nombre del Director de Tesis: **Lcda.. María Cristina Crespo.**

TEMA:

Diseño, aplicación y validación de Entrevistas de Eventos Conductuales para la selección de cargos por competencias, en Distribuidora “Los Andes”, en el período Junio – Septiembre del 2005.

ANTECEDENTES Y SELECCIÓN DEL TEMA:

Distribuidora “Los Andes” (D.L.A), es una empresa dedicada a comercializar productos para calzado, desde 1985. Inicialmente compraba y vendía productos elaborados en el Ecuador; D.L.A estaba estructurada como una pequeña empresa cuyo Gerente General era su único dueño y contaba con un solo vendedor. A los pocos años de ingresar en el negocio, la firma decide incursionar en las importaciones en productos de cueros sintéticos y luego obtiene la distribución exclusiva en el Ecuador.

A finales del 2001 decide impulsar la demanda participando en Ferias Nacionales de Cuero, realizando inversiones mínimas de publicidad en revistas especializadas, así se incrementan levemente las ventas.

Luego de haber explicado como esta empresa va incursionando y creciendo en su entorno laboral, es necesario aplicar una buena herramienta de selección para alcanzar un nivel más alto en su productividad; por lo que yo propongo la aplicación de Entrevistas de Eventos conductuales, como una

herramienta básica para dicho procedimiento, lo que se busca con esta implementación es el bienestar tanto individual como organizacional, ayudándolos a desarrollar y explotar los conocimientos y habilidades de su personal.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar, aplicar y validar Entrevistas Conductuales para la selección de cargos por competencias, en Distribuidora “Los Andes”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ♦ Levantar cinco perfiles por competencias: Asistente de Gerencia
Secretaria / telefonista
Gerente de crédito y cobranza
Bodeguero
Contadora General
- ♦ Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para la selección de estos cinco cargos
- ♦ Aplicar la E.E.C. con mínimo de 3 competencias y 2 candidatos, para los cargos: Gerente de Cobranza – Crédito y Contador General
- ♦ Crear un formato para los informes de E.E.C.
- ♦ Elaborar informes de entrevistas aplicadas a los candidatos
- ♦ Validar las E.E.C.

TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

- El método M.P.C, para levantar los perfiles
- Revisión bibliográfica para elaborar el formato de la E.E.C
- Entrevistas con expertos y personas que estén relacionados con los cargos, para validar el formato.

ESQUEMA DE CONTENIDO

CAPITULO UNO

Marco Teórico

- I. Concepto de Competencias
- II. Concepto de Selección del Personal
- III. Pasos de la Selección del Personal por competencias
- IV. La importancia de una buena selección
- V. Concepto de Entrevista
- VI. Preparación para la entrevista
- VII. La Entrevista de Eventos Conductuales (concepto)
- VIII. Características de la E.E.C
- IX. Ventajas y desventajas de la E.E.C
- X. Como formular preguntas para E.E.C
- XI. Lo que se debe evitar en la entrevista

CAPITULO DOS

Aplicación Práctica

- I. Elaboración de perfiles por competencias
- II. Diseño de Entrevistas de Eventos Conductuales
- III. Aplicación de E.E.C
- IV. Validación de los formatos de E.E.C
- V. Diseño y aplicación de los informes finales

CAPITULO TRES

Conclusiones y recomendaciones

Anexos

MARCO TEORICO

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”¹²

“Las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos”¹³

En la mayoría de organizaciones, generalmente, se fijan en los títulos de la persona que va a ocupar el puesto, pero casi nunca conocemos como es *en si mismo*, ya que creemos que mientras más estudios y capacitación tenga mejor va a ser su desempeño, por lo que no se estudian las competencias específicas que requiere dicho puesto.

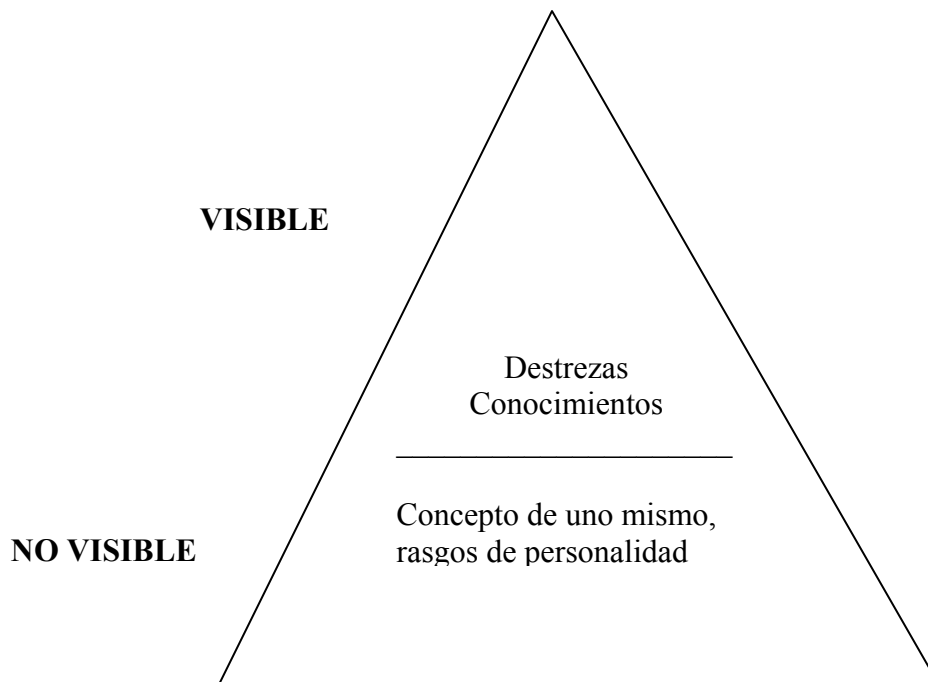
“Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de si mismo, características y motivaciones están más escondidas, más dentro de la personalidad.”¹⁴

¹² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/admonrrhhlari.htm>

¹³ ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Editorial Granica, Argentina, 2003.

¹⁴ ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Editorial Granica, Argentina, 2003.

Modelo de Iceberg: Spencer & Spencer



Los cambios que viven las empresas afectan a los perfiles profesionales de los altos ejecutivos, de los trabajadores y, de manera singular, de los directivos intermedios. El perfil de éstos ha evolucionado muy sensiblemente en consonancia con la necesidad de asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por [la organización](#).

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante por cierto, pero recuerde que cuando una empresa necesita un especialista en un determinado software, primero deberá saberlo y -luego- se analizarán las competencias.

Sin duda es a través de una entrevista dirigida donde se pueden mezclar las diferentes técnicas. Nada obsta para que usted comience con una pregunta abierta cuénteme sobre su historia laboral y una vez que se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir ese puesto, iniciar la entrevista por competencias.

Trabajar por competencias y, por sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación y en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias

“Por lo tanto un consultor debe conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa y si la selección la realiza el área de Recursos Humanos deberá tener en claro las competencias de ese puesto en particular”¹⁵

CONCEPTOS:

COMPETENCIAS.- “Son comportamientos que algunas personas dominan mejor de otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente, en situaciones tests. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” ¹⁶

SELECCIÓN DEL PERSONAL.- “Trata sobre la adquisición de recursos humanos. Ocurre cuando una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas”¹⁷

ENTREVISTA.- Generalmente es un proceso bipersonal, entre el selector y el postulante, con el propósito de establecer una relación, localizada en tiempo y en espacio, con el fin que las dos partes obtengan sus objetivos y cumplan sus expectativas. Muchas veces la entrevista resulta central y definitoria, ya que la persona que realiza la entrevista puede conocer y detectar características, habilidades, destrezas y experiencias personales del candidato, que puedan contrastar con el perfil que se busca.

¹⁵ http://www.xcompetencias.com/seleccion/la_entrevista_en_pro.htm

¹⁶ LEVY – LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España, 2002,.

¹⁷ Furnham Adrian, “Psicología Organizacional”, Edit. Oxford, México, 1997

BIBLIOGRAFIA

* ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, Editorial Granica, Argentina, 2003, 478 páginas

* ALLES, Martha Alicia, “Elija al Mejor: como entrevistar por competencias”, Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina, 2002, 252 paginas

*ALLES, Martha Alicia, “Gestión por Competencias: Diccionario de Comportamientos”, Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina, 2002, 193 paginas

* FURNHAM, Adrian, “Psicología Organizacional”, Edit. Oxford, México, 1997

* LEVY – LEBOYER, Claude, “Gestión de las Competencias”, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España, 2002, 161 páginas.

*PEREDA, Santiago, BERROCAL, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A, Madrid – España, 2001, 257 paginas

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admonrrhhlari.htm>

http://www.xcompetencias.com/seleccion/la_entrevista_en_pro.htm

FORMATO PARA EL MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo

Código:

Número de Ocupantes:

Fecha:

Area:

Supervisado por:

Supervisa a:

MISION DEL CARGO

ACTIVIDADES ESCENCIALES

#	Actividades del Puesto	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					

INTERFAZ DEL CARGO

Actividades esenciales del cargo	Interfaz del cargo

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Areas de conocimiento formal
Educación superior profesional		
Educación superior postgrado		
Otros (cursos, etc.,especificar)		

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Aptitudes - Capacidades	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencias Cardinales	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Grado	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalles
1.- Tiempo de la experiencia	
2.- Especificidad de la experiencia	
3.- Contenido de la experiencia	

ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre del Entrevistado:

Fecha de aplicación:

Nombre del Entrevistador:

Puesto a Seleccionar:

INTRODUCCIÓN:

15. Generar un ambiente de confianza

16. Dar a conocer los objetivos de la entrevista

INICIO Y EXPLORACIÓN SOBRE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA:

En esta parte de la entrevista se comprueban los datos del currículo, sus experiencias laborales; se anota solo lo más relevante en relación al cargo que se desea cubrir

ANTECEDENTES EDUCACIONALES

	Nombre de la Institución	Años de estudios	Título obtenido
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Post- grado			
Otros			

- ¿Cuales son sus objetivos profesionales para el futuro?

ANTECEDENTES LABORALES

- Cuénteme sobre su último (o actual) trabajo
- ¿Por qué salio o dejo su último empleo?
- *Mencione las tres actividades que más le guste en su puesto:*
- *Mencione las tres actividades que menos le guste en su puesto:*

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS COMPETENCIAS DOMINANTES

Se estiman 3 o 4 competencias dominantes; se utiliza esta sección tantas veces como competencias.

Nombre de la Competencia: _____
Grado: _____
Acciones claves: _____

1. Pregunta 1:
Respuestas (conductas asociadas)

2. Pregunta 2:
Respuestas (conductas asociadas)

3. Pregunta 3:
Respuestas (conductas asociadas)

4. Pregunta 4:
Respuestas (conductas asociadas)

MINI DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

(Tomado del Diccionario de Competencias de Paredes y Asociados y de Martha Alicia Alles)

¿Qué es el Diccionario de Competencias....? ¿Cómo y por qué fue adaptado?

Es una herramienta fundamental para la utilización de competencias en todas las organizaciones, *“como su nombre lo indica se trata de una guía de comportamientos, a modo de ejemplos, para facilitar la identificación de las competencias y sus respectivos grados”*¹⁸

Este diccionario fue adaptado para utilizar en distribuidora “Los Andes”, le cual está encargada en distribuir y fabricar calzado masculino a nivel nacional, la idea de implementar esta nueva herramienta surgió por la necesidad que presentan la mayoría de organizaciones Cuenecanas de cambiar su forma de manejar y ver a su personal. Distribuidora “Los Andes” a crecido y se ha abierto nuevas fronteras; su giro se a podido ver no solo exteriormente (clientes, proveedores, distribuidores y competidores), sino también internamente (cliente interno).

¿Cómo está distribuido este diccionario?

En este diccionario están expuestas las competencias más sobresalientes de la empresa, las cuales se las han dividido en tres grupos que son:

Competencias cardinales.- Son las que deben poseer todas las personas que laboran en esta organización, el grado de las mismas irán variando dependiendo de el rango donde de desempeñe el individuo; mientras mas alto sea mayor será el nivel.

Aptitudes y Capacidades Laborales.- “Las aptitudes o capacidades son el potencial latente de un individuo para desempeñar un conjunto de actividades que tienen las mismas demandas aptitudinales. Las capacidades son más innatas y a diferencia de las destrezas, son difíciles de adquirir o modificar con capacitación y entrenamiento”.¹⁹

Competencias Específicas.- Son las que la persona debe tener o desarrollar en su puesto específico, los cuales pueden ser generalmente capacitados para alcanzar el nivel o grado deseado. Estos van a depender específicamente del puesto que se está analizando.

Cada competencia consta de cuatro grados, desde el “Grado A” que es el más alto, hasta el “Grado D” que es el “No desarrollada”; se ha decidido dividir así para evitar el “Error de centralizar” o el de “Escoger solo los extremos”, lo que se logra generalmente con un número impar; esto nos ayudará a tener resultados más reales.

Este diccionario también tiene detalladas algunas acciones claves que se han tomado del diccionario de Martha Alicia Alles y adaptadas a la realidad de la organización.

¹⁸ ALLES, Martha Alicia, “Diccionario de Comportamientos”, Edit Granica, 2003, Buenos Aires – Argentina.

¹⁹ Paredes y Asociados, “Diccionario de Aptitudes y Capacidades Laborales”, Quito – Ecuador

¿Para qué sirve este diccionario?

Esta herramienta va a ser útil principalmente en:

- Selección del personal.- Será de utilidad para identificar el grado de la competencia en las personas y así aclarar si los candidatos la poseen o no. Para ello se compara las respuestas dadas por los entrevistados y las acciones claves que van a estar detalladas en cada competencia; o en caso contrario se aplica el método STAR.
- Entrenamiento.- Este diccionario sirve para aprender a identificar y encontrar comportamientos; esto puede y debe ser utilizada no solo por el departamento de Recursos Humanos, sino por todas las personas de la organización que de alguna forma participan en el proceso de selección y entrenamiento.
- Evaluación del desempeño.- Para realizar este proceso se toman las competencias descritas en los manuales de funciones o perfil del puesto; en los que se detalla el grado que la persona debe desarrollar en un lapso de tiempo específico.

COMPETENCIAS CARDINALES

Autocontrol.- Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Grado A

- Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación.
- Sabe expresarse con calma y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles y de confrontación.
- Tiene una alta resistencia ante el estrés.
- Su ánimo es estable aún en situaciones cambiantes y adversas.
- Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.
- Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos, acontecimientos negativos sin perder la calma, el realismo y el optimismo.
- Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite explicar cual puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad aunque la presión y tiempos lo apremien.

Grado B

- Resiste largas jornadas de trabajo, manteniendo su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de trabajo.
- Opera con facilidad y sin perder la calma ante situaciones adversas.
- Siempre está atento y evita actuar impulsivamente, con el fin de no afectar su propio trabajo ni su equipo.
- Motiva y estimula a su equipo a actuar con sensatez y moderación.
- Soporta apropiadamente situaciones de estrés y presión.
- Se maneja con serenidad, aún en contextos conflictivos o no habituales.

Grado C

- Consulta cuando tiene dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.
- Accidentalmente las situaciones de estrés impactan negativamente sobre su nivel de rendimiento.
- Se esfuerza por contrarrestar las situaciones de estrés pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándose en sus compañeros.
- Ante los problemas cotidianos, se esfuerza por actuar de forma positiva, evitando conflictos y roces.
- En su desempeño laboral, algunas veces le afectan sus problemas personales; pero trata de mantener su rendimiento, para evitar consecuencias negativas.

Grado D (No desarrollada)

- Su falta de control de sus emociones genera oposición y hostilidad.
- Suele ser imprudente y con falta de moderación, lo que genera riesgos para la operación de la organización y de su gente.

- Cuando se encuentra furente a una situación imprevista reacciona impulsivamente, sin tomarse su tiempo para reflexionar la mejor alternativa.
- Tiene problemas para ser realista y objetivo; ya que siempre prioriza sus intereses y emociones.
- Introduce directamente sus problemas personales al lugar laboral.
- No tolera el estrés, ya que las situaciones conflictivas o de alta presión lo paralizan.

Calidad de Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento. Compartir el conocimiento profesional y el expertise. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.

Grado A

- Es experto en los conocimientos de su área y permanentemente se actualiza, en estos y otros temas de interés que contribuyen a alcanzar la visión de la organización
- Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad.
- Sus decisiones se basan a su experiencia y en los conocimientos que tiene de su área y de aquellas que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización.
- Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades del negocio.

Grado B

- Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
- Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos relacionados con su área.
- Realiza mejoras a los procesos de su área basados en nuevos conocimientos adquiridos.
- Comprende la interrelación existente entre su área y otras áreas de la organización.

Grado C

- Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
- Comprende superficialmente la interrelación de su área con otras áreas de la organización.
- Toma iniciativa propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.
- Cooperar con otras áreas cuando se le solicita.

Grado D (No desarrollado)

- Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área y no muestra interés por aprender.
- Le falta comprensión y visión general sobre la organización, de modo que no relaciona el funcionamiento de su área con otras áreas de la organización.
- Demuestra poco interés en cooperar en otras áreas de la organización, que requieren de su experiencia.
- Posee poca capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. Sus observaciones están basadas en lo que él cree y no están fundadas en hechos y datos concretos.

Conocimiento de la Industria y del Mercado: Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, la de los usuarios finales. También la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

Grado A

- Tiene un aminorado conocimiento del mercado al cual se dirige la organización y de los mercados que se relacionan con este. Conoce el mercado a escala internacional.
- Tiene un conocimiento profundo de cada una de las empresas competidoras. Conoce ampliamente sus productos, ventajas y desventajas frente a los de la empresa.
- Investiga y analiza el mercado para identificar tendencias amenazas y oportunidades, mejora sus debilidades y diseña estrategias que anulen las amenazas.
- Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva.

Grado B

- Posee un amplio conocimiento del mercado al dirigir los productos.
- Investiga posibles nuevos mercados
- Conoce bien a la competencia, sus productos y estrategias.
- Tiene un amplio conocimiento respecto a sus clientes, productos y estrategias.
- Conoce el plan estratégico de la organización, y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales
- Anticipa a los cambios en el contexto, detecta oportunidades en el mercado que aprovecha estableciendo adecuadas estrategias.

Grado C

- Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la organización y el plan estratégico.
- Reconoce ventajas y desventajas de los productos de las empresas competidoras y sus estrategias comerciales.
- Tiene conocimiento del negocio de sus clientes
- Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos sobre el mercado.

Grado D (No desarrollado)

- Tiene escaso conocimiento de la industria y del mercado en el se encuentra la organización.
- No conoce adecuadamente las fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas de los productos de la organización.
- No tiene claro conocimiento sobre los competidores de su empresa.
- No muestra interés por investigar y aprender más sobre el mercado
- No realiza propuesta de mejora.

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

Grado A

- El cuidado del cliente, forma parte de su estrategia de empresa.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
- Sus acciones y las de empresa, se basan en las necesidades de sus clientes.
- Investiga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de sus clientes y proveedores.
- Incluye en su relación con el cliente el conocimiento y preocupación de éste por sus propios clientes.

Grado B

- Origina en su equipo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de sus clientes.
- Investiga no solo las necesidades manifiestas o actuales de los clientes internos y externos; sino se proyecta en un futuro.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
- Adecua el producto o servicios a las necesidades actuales y potenciales de sus clientes.
- Crea ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.

Grado C

- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
- Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.
- Atiende personalmente a clientes especiales, para mantener la vía de comunicación abierta.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

Grado D (No desarrollada)

- No mantiene una comunicación fluida ni habitual con los clientes.
- Su actitud no fomenta en su equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes.
- No está informado respecto a las necesidades o problemas potenciales de sus clientes.
- No realiza un estudio del nivel de satisfacción de los clientes.
- Le molesta estar en contacto con los clientes (con sus demandas y necesidades).

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

Grado A

- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Estimula y premia las actitudes y acciones de los colaboradores, orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
- Es un referente dentro de la organización, en relación con la mejora continua de la eficiencia.

Grado B

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o servicios.
- Explica claramente los objetivos para sus colaboradores.

Grado C

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Capacita, entrena y da orientación con el fin de mejorar el desempeño del grupo.
- Regularmente chequea los informes de consecución alcanzados.

Grado D (No desarrollado)

- Es resistente al cambio en procesos o servicios, aunque comprenda que están orientados a la mejora de los resultados.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- No está atento a los resultados.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos, fuera de su rutina.

APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Atención selectiva.- Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos varios.

Grado Alto

Estudiar un manual técnico en una sala muy ruidosa.

Grado Bajo

Responder una llamada telefónica mientras los compañeros de trabajo conversan muy cerca.

Claridad de Discurso.- Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

Grado Alto

Dictar una conferencia para un público numeroso.

Grado Bajo

Cantar números en un juego de bingo.

Comprensión Escrita.- Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.

Grado Alto

Comprender un manual de instrucciones para la reparación de una máquina industrial.

Grado Bajo

Comprender las señales de una planta.

Comprensión Oral.- Escuchar y comprender información o ideas presentadas en formas oral.

Grado Alto

Comprender una conferencia de física avanzada.

Grado Bajo

Comprender un comercial de TV

Coordinación de extremidades.- Coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas, mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.

Grado Alto

Tocar batería en una banda de rock.

Grado Bajo

Remar un bote.

Expresión escrita.- Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.

Grado Alto

Explicar principios avanzados de genética a estudiantes de universidad.

Grado Bajo

Cancelar por teléfono la entrega de un pedido.

Expresión oral.- Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.

Grado Alto

Explicar una materia complicada a estudiantes universitarios.

Grado Bajo

Cancelar por teléfono la entrega de un pedido.

Facilidad numérica.- Sumar. Restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.

Grado Alto

Calcular de forma manual la ruta de un avión, tomando en cuenta la velocidad, combustible, viento y altura.

Gado Bajo

Sumar 2+5

Fuerza de tronco.- Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.

Grado Alto

Realizar cien flexiones de pecho sin descansar.

Grado Bajo

Sentarse en un sillón de escritorio.

Memorizar.- Recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.

Grado Alto

Repetir un poema alto después de memorizarlo por 15 minutos.

Grado Bajo

Recordar el número de un bus para asegurarse de retornar en el bus correcto.

Ordenar Información.- Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas.

Grado Alto

Ensamblar una máquina industrial.

Grado Bajo

Ordenar cosas, orden numérico.

Razonamiento Matemático.- Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o formula matemática para resolverlo.

Grado Alto

Determinar las matemáticas requeridas para simular una nave espacial aterrizando en la luna.

Grado Bajo

Determinar cuanto cuesta diez naranjas si el precio es de 29 centavos por cada 2 naranjas.

Reconocimiento de problemas.- Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.

Grado Alto

Reconocer una enfermedad en una etapa temprana cuando existen pocos síntomas.

Grado Bajo

Reconocer que una lámpara no funciona por estar desconectada.

Visión cercana.- Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).

Grado Alto

Detectar pequeños detalles en un diamante.

Grado Bajo

Leer los indicadores en el panel de un vehículo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Alta adaptabilidad – flexibilidad.- Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surge dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se relaciona a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La *flexibilidad* Está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Grado A

- Está atento a las necesidades cambiantes del entorno.
- Propone acciones creativas y atinadas.
- Lidera el cambio en la organización.
- Visualiza las estrategias a seguir en función de una situación compleja e imprevista.
- Es abierto a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica de inmediato y en forma adecuada.

Grado B

- Visualiza y lidera rápidamente la necesidad de un cambio.
- Sus nuevas ideas son atinadas.
- Transmite una actitud positiva a su equipo de trabajo para revisar nuevas alternativas.
- Identifica las causas de una situación crítica, modificando el curso de sus acciones, para cumplir los objetivos esperados.

Grado C

- Toma en cuenta todas las estrategias planteadas.
- Implementa las propuestas dadas por la organización cuando se presenta una situación crítica.
- Acepta sugerencias sin inconveniente y las pone en práctica en el tiempo y la forma esperada.

Grado D (No desarrollada)

- No acepta cambios, aferrándose a paradigmas conocidos.
- Mantiene una actitud impenetrable en su habitual modo de trabajo.
- No aporta ideas nuevas para enfrentar los cambios y crisis de la organización.
- No acepta cambios una vez fijados los objetivos.

Capacidad para aprender.- Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Grado A

- Está siempre innovando y proponiendo nuevas herramientas o procedimientos que ayuden al mejoramiento del negocio.
- Esta dispuesto a abandonar viejas prácticas o modelos e implementar a corto plazo lo nuevo, con resultados positivos y sobresalientes.
- Visualiza rápidamente situaciones de aplicación exitosa de aquello recientemente aprendido.
- Identifica fácilmente nueva información introduciéndola a su ámbito de trabajo y a su equipo con naturalidad.
- Capacita con naturalidad a través de la propia modificación de su conducta a todo su equipo o entorno.

Grado B

- Alienta a su equipo a capacitarse constantemente.
- Muestra interés por capacitarse en lo que está relacionada con su trabajo y área.
- Valora la capacitación y su entorno, para tomar todo lo que le pueda servir como herramienta para mejorar su desempeño.
- Es abierto a cambios que pueden contribuir positivamente en su desempeño.
- Escucha siempre a sus pares y superiores, valorando su experiencia y capacitación en algún tema.

Grado C

- Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin ningún inconveniente.
- Cuando se le pide esta dispuesto a cambiar su forma habitual de trabajar.
- Acepta sugerencias que le proponen una nueva forma de analizar aquello que involucra su tarea.
- Modifica su modo de trabajar llevando a la práctica diaria lo que ha aprendido en la capacitación.

Grado D (No desarrollada)

- Es cerrado y metódico tanto en razonamientos como en la práctica.
- No recibe con gusto la capacitación.
- No se preocupa por incorporar nuevos modelos y herramientas para su trabajo.
- Cuestiona y resalta las desventajas cuando algún par o superior propone un nuevo modelo de trabajo.
- Obstaculiza su tarea y la de su equipo al mantener antiguos conceptos y procedimientos.

Colaboración.- Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grado A

- Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
- Muestra interés por los objetivos de las otras áreas y se preocupa por los resultados de las mismas.
- Comparte la información con sus pares, colaboradores y contribuye realizando aportes con las demás áreas de la organización.
- Toma iniciativa para compartir con los demás, ayudando así a alcanzar los resultados.
- Genera confianza.
- Mantiene excelentes relaciones interpersonales.

Grado B

- Muestra interés por los resultados de las otras áreas.
- Comparte información que le parece prudente entregar, según cada caso.
- Es abierto al intercambio de ideas con los pares.
- Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas pero sin descuidar las propias.

Grado C

- Muestra interés por colaborar con los demás, para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Da información que le solicitan las personas de otras áreas.
- Ayuda a otros cuando se le piden
- Sabe escuchar las solicitudes de los demás.

Grado D (No desarrollada)

- No comparte con otras personas, si estas no están dentro de su áreas.
- Es individualista en su trabajo.
- Se interesa solo por alcanzar sus objetivos personales.
- No le interesa los resultados de las otras personas.
- Tiende a reservarse con la información, dificultando el trabajo de los demás.

Desarrollo de relaciones.- Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

Grado A

- Está siempre abierto a recibir a otras personas.
- Actúa con calidez y apertura a personas claves que conoce tanto dentro como fuera de la organización.
- Crea espacios de encuentros con clientes y proveedores para ponerse al tanto de sus necesidades y proyectos.
- Organiza reuniones con personas nuevas para crear nuevas relaciones y poder conseguir su colaboración en el futuro.
- Participa de eventos importantes para la organización.

Grado B

- Asiste a reuniones que le permitan conocer gente nueva y así aumentar sus contacto personales y organizacionales.
- Dedicar tiempo para aumentar y mantener su red de contactos.
- Organiza reuniones con las personas de su equipo, para aumentar las relaciones entre ellos.
- Recibe a los clientes y proveedores, con el fin de mantener un buen vínculo para lograr su focalización.

Grado C

- Se relaciona respetuosa y adecuadamente con todas las personas de la organización.
- Es cordial y respetuoso con clientes y proveedores.
- Colabora en reuniones, si se le pide en la organización, aunque no involucre asuntos laborales.

Grado D (No desarrollada)

- No mantiene vínculos satisfactorios con su entorno laboral.
- Evita asistir a reuniones en donde tenga que relacionarse con personas desconocidas.
- No forma parte de asociaciones profesionales, laborales o recreativas.
- Se conduce con disgusto durante eventos sociales de la organización.

Dinamismo y energía.- Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por eso se vea afectado su nivel de actividad.

Grado A

- Nunca se desorganiza cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo y tiende con éxito las nuevas pautas.
- Cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, motiva a su equipo para continuar con la tarea.
- Da alternativas creativas para hacer frente a períodos de aumentos de actividades o en cambios en los plazos planteados.
- Su trabajo sigue siendo efectivo al trabajar tanto con subalternos, pares o superiores.
- Cuando surge algún imprevisto sabe redistribuir su tiempo para alcanzar el objetivo planeado.

Grado B

- Siempre esta dispuesto a modificar sus horarios e incrementar su volumen de trabajo a fin de cumplir nuevas exigencias o condiciones que afectan su jornada diaria.
- Es eficiente ante cambios de compañeros de tarea.
- Mantiene su desempeño cuando se demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, manteniendo una actitud positiva para lograr los objetivos.
- Prioriza atinadamente las tareas cuando surge algún cambio inesperado.

Grado C

- Está dispuesto a grandes imprevistos en la distribución de su trabajo cuando esto es solicitado por su superior.
- Acepta cuando se le redistribuye el tiempo para la ejecución de sus tareas.
- Acepta y aplica sugerencias respecto a la reorganización de sus tareas dadas por su superior.
- Abandona sin poner obstáculos tareas en las que pudiera estar involucrado aceptando así prioridades en la organización de su trabajo y tiempo.

Grado D (No desarrollada)

- Muestra disgustos frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia de sus tareas.
- Baja su desempeño notoriamente si cambia su jefe directo o debe recibir órdenes de alguien con quien habitualmente no trata.
- Se desorganiza si se siente presionado por tiempo pactado al inicio de la tarea asignada.
- Baja su rendimiento en las tareas siempre que se produce un cambio inesperado en los tiempos o pautas.

Iniciativa – autonomía.- Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Grado A

- Esta muy atento a posibles inconvenientes y busca sus soluciones.
- Es creativo en el aporte de soluciones.
- En su trabajo diario evita las demoras y el agravamiento de los problemas.
- Es prudente para tomar cualquier decisión que afecte su trabajo.
- Es líder en su grupo de trabajo, siendo generalmente referente y por ello se le consulta para solucionar problemas inmediatos.
- Cuando se presentan dificultades, propone a su equipo de trabajo diversos modos de acción.

Grado B

- Esta predispuesto a solucionar inconvenientes que afectan a su trabajo diario.
- Para evitar demoras y consultas innecesarias, tomo en cuenta la experiencia y sugerencias de sus pares y superiores.
- Contempla la posibilidad de inconvenientes que pudieran afectar al cumplimiento de objetivos de su equipo y se preocupa por estar preparado para hacer frente a dichas situaciones.
- Elabora y tiene a mano varias soluciones alternativas a ciertas situaciones críticas.

Grado C

- Solo cuando las dificultades afectan directamente a su trabajo, el busca y aplica soluciones.
- Cuanta con una variedad de soluciones, dadas por un superior, para arreglar problemas sencillos y cotidianos.
- Puede reorganizar su tiempo cuando se le presenta un problema sencillo de resolver.
- Evita demoras cuando tiene que resolver un problema cotidiano; sin tener que consultar a los demás.

Grado D (No desarrollada)

- Se paraliza ante los problemas que se pueden presentar en su trabajo cotidiano.
- Es muy rígido en la ejecución de sus tareas, por lo que no considera su trabajo solucionar conflictos.
- Demora su accionar ante pequeños conflictos, por buscar la solución en una larga cadena de consultas.
- Se conforma con su forma de resolver los conflictos, sin tomar en cuenta la posibilidad de pequeños cambios o problemas.

Manejo de relaciones de negocios.- Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Grado A

- Asiste a eventos, charlas, seminarios para mantener contacto con colegas, personas relacionadas con su negocio que puedan ser importante para obtener beneficios para la organización.
- Es capaz de mantener conversaciones acerca de diversos temas, es abierto a los demás, respetuoso y colaborador.
- Aprovecha sus amistades o contactos personales para ampliar los contactos laborales.
- Crea relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles.
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos, o personas que a futuro pueden ser valiosas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Mantiene una buena relación con colegas, proveedores y clientes, comparte con ellos actividades extra laborales, formales e informales.

Grado B

- Mantiene buenas relaciones sociales, es carismático y sabe impactar en la gente.
- Sabe mantener temas de interés con sus interlocutores.
- Obtiene bases de datos de clientes potenciales para su empresa, los contacta y realiza su seguimiento para conseguir futuros negocios.
- Sus contactos los realiza a través de sus amistades y contactos personales.
- Mantiene relaciones informales con clientes, colegas, proveedores y se esfuerza por conservarlas.

Grado C

- Dedicar tiempo para conocer a otras personas y entablar relaciones amistosas.
- Puede mantener buenas relaciones con los demás.
- Establece buenas relaciones con personas claves, que le pueden ayudar a alcanzar sus metas personales.
- Busca contactos para relacionarse y cumplir con los objetivos de la empresa.

Grado D (No desarrollada)

- Tiene dificultades para entablar conversaciones con colegas, proveedores y clientes.
- No aprovecha sus amistades para ampliar sus contactos laborales o profesionales.
- No se preocupa por buscar contactos que a futuro pueden contribuir a los objetivos laborales.
- No participa de actividades extra laborales, formales o informales.
- Es poco carismático y simpático.

Modalidad de Contacto.- Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posee.

Grado A

- Tiene un lenguaje fluido y extenso, lo que le permite comunicarse con facilidad con el resto.
- Sabe establecer relaciones empáticas con los demás, permitiéndole influenciar en su forma de actuar, hasta lograr comportamientos relacionados con los objetivos propios y de la organización.
- No se guarda información que pueda contribuir a logro de objetivos por lo que facilita la información relevante a los demás.
- Sabe llegar a un grupo para conseguir un consenso, se comunica fácilmente con los demás.
- Realiza presentaciones delante de gente, de manera clara, constructiva y agradable para el auditorio. Para ello utiliza la tecnología.
- Sabe escuchar, respetar y valorar los puntos de vista o aportes de las demás personas.

Grado B

- Logra que los demás entiendan el mensaje, utilizando una comunicación verbal y escrita, clara y precisa.
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene.
- Llega a tener información importante antes que los demás.
- Es abierto ante las críticas y recomendaciones de los demás.
- Sabe negociar para persuadir y convencer a los demás.

Grado C

- Se esfuerza para que sus mensajes sean entendidos por los demás.
- Comparte información con los demás cuando estos lo solicitan.
- Elabora preguntas para esclarecer la información que circula en la organización.
- Sabe realizar presentaciones adecuadas cuando su público es conocido por él.

Grado D (No desarrollada)

- Le cuesta comunicarse y hacer conocer sus ideas.
- Casi no comparte con los demás información relevante.
- Su lenguaje es complicado y ambiguo.
- No tiene interés por escuchar las ideas y punto de vista de las demás personas.
- No le gusta hacer presentaciones frente a las demás personas.

Negociación.- Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas “ganar-ganar”, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Grado A

- Conoce perfectamente la posición de la contraparte, analiza sus fortalezas y debilidades.
- Su interés se concentra en ambas partes y no en su posición personal.
- Busca mejorar las estrategias de negociación para obtener resultados efectivos y cuidando las relaciones.
- Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, libremente de sus propios juicios.
- Separa el problema de las personas, para evitar conflictos mayores que puedan afectar a negociaciones futuras.
- Suele ponerse en el lugar de la otra parte y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.

Grado B

- Sabe manejar la comunicación, con el objetivo de facilitar el contacto y el intercambio de ideas. Por lo que se preocupa por identificar beneficios mutuos.
- Reúne información de la contraparte antes de tener el contacto, con el fin de tener un mejor panorama.
- Su interés está fijada en criterios objetivos, aunque se mantiene firme en sus planteos, pero a su vez flexible para analizar enfoques nuevos.
- Es cordial y respetuoso al momento de estar en contacto con la otra parte.

Grado C

- Contrarresta argumentos prejuiciosos con solvencia; ya que su postura es ser objetivo.
- Busca información de interés de su contraparte, con el objetivo de buscar su aproximación de manera adecuada.
- Plantea convenios de mutuo beneficio; sin embargo a veces puede perder de vista los intereses de la otra parte.
- Es muy perseverante por lo que no cede ante presiones; suele mantener sus argumentos.

Grado D (No desarrollada)

- Se involucra emocionalmente en la negociación, afectando así la negociación.
- No logra cerrar acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- No puede comunicarse.
- Busca su propio beneficio y satisfacción, sin tomar en cuenta la ganancia de la otra parte.
- Sus juicios son subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo.

Orientación al cliente interno y externo.- Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Grado A

- Investiga, identifica y comprende las necesidades potenciales de los clientes.
 - Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca soluciones.
 - Sabe escuchar a sus clientes.
 - Adquiere información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos o servicios.
 - Desarrolla soluciones a las dificultades de sus clientes y proveedores, trabajando conjuntamente con ellos.
 - Confirma el nivel de satisfacción de sus clientes, optimizando tiempo.
- Sabe anticiparse a las necesidades de sus clientes potenciales

Grado B

- Mejora constantemente los estándares de calidad de los servicios o productos.
- Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de sus clientes.
- Conserva una actitud de disponibilidad con los clientes tanto internos, como externos.
- Presta atención a la calidad de trabajo que desarrolla cotidianamente.

Grado C

- Atiende de forma cordial a todos sus clientes.
- Revisa de forma periódica, el grado de satisfacción de sus clientes.
- Ofrece respuestas estándar a las demandas de los clientes.
- Tiene una comunicación clara y constante con los clientes.

Grado D (No desarrollada)

- No evalúa el grado de satisfacción de sus clientes.
- No mantiene una buena comunicación con sus clientes.
- No atiende quejas y reclamos de sus clientes.
- No prioriza y confunde las demandas de los clientes.

Preocupación por el orden y la claridad.- Es la preocupación continua por controlar y comprobar el trabajo y la información. Implica también insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Grado A

- Identifica con claridad el plan de acción apropiado al tiempo de tarea encomendada al área a la que pertenece y lo sugiere a su superior.
- Se preocupa por contar con la elaboración de un plan de seguimiento una vez encaminada la tarea.
- Es abierto al diálogo con sus compañeros de tarea en la negociación de metas y recursos.
- Aplica el ciclo planear – hacer – verificar – actuar; tanto en sus proyectos como en su trabajo cotidiano.

Grado B

- Utiliza herramientas correctas para asegurar el cumplimiento del proyecto.
- Utiliza pautas de tiempo y designa responsabilidades al inicio de una tarea.
- Establece con destreza un curso de acción para si mismo y para su grupo, con el fin de alcanzar un objetivo específico.
- Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo con prioridades, cuando se le pide participación en ello o las sugiere directamente su superior directo.
- Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y responsabilidades, y lo lleva a cabo.

Grado C

- Es apegado a toda la información documentada, y la toma de referencia en su trabajo.
- Valora los esfuerzos de sus compañeros y superiores en la elaboración de planes de acción y seguimientos, colaborando con la tarea que le compete.
- Es abierto a la negociación de metas, objetivos y asignaciones de las responsabilidades.
- Se preocupa por tener la información que hace a su buen desempeño, clasificada y a disposición.

Grado D (No desarrollada)

- Obstaculiza todo intento de planeación y organización que se lleva a cabo dentro de su departamento.
- Es impulsivo en abordaje de sus tareas.
- No respeta la asignación de las tareas, provocando duplicación de roles y pérdida de esfuerzos.
- No documenta la información para verificar posteriormente y corregir las fallas.
- Desorganiza el trabajo de sus compañeros.

Presentación de soluciones comerciales.- Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.

Grado A

- Sus propuestas y presentaciones contienen las ventajas y beneficios que su producto o servicio ofrecen; tomando en cuenta las necesidades de sus clientes detectadas con anterioridad.
- Su comunicación verbal es muy fluida y clara; por lo que adapta su lenguaje y su estilo personal al tipo de cliente con el que le toca tratar.
- Suele utilizar materiales de apoyo para realizar sus presentaciones como audiovisuales, carteles, varios ejemplos, etc.
- Tiene gran habilidad para persuadir e impactar; produciendo de esta manera entusiasmo y confianza en su audiencia.
- Sabe escuchar las preguntas de sus oyentes con interés
- Da respuestas claras y argumentos acertados
- Invita a sus interlocutores a participar y a dar sus opiniones sobre la exposición.

Grado B

- Prepara presentaciones efectivas para sus clientes y logra transmitir claramente lo que desea.
- Opera con habilidad las objeciones de su público, argumentando claramente y convincentemente sus ideas.
- Impacta con su presentación, provocando aceptación de su público.
- Presenta notoriamente las características y beneficios de la propuesta a los clientes.

Grado C

- Muestra interés por mejorar sus presentaciones, pidiendo la opinión de sus compañeros o jefes.
- Estudia el nivel de impacto que su presentación de propuestas causo sobre su público; con el objetivo de crear nuevas estrategias para lograr los resultados deseados.
- Comunica los beneficios de las propuestas ante los clientes cuando un superior le pide.
- Sabe manejar las objeciones o quejas de sus clientes, procediendo consultas específicas con los especialistas del tema.

Grado D (No desarrollada)

- No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa y se le dificulta explicar los beneficios de los mismos.
- No conoce a sus clientes; por lo que le cuesta manejar las objeciones que estos tienen para con los productos de la organización.
- No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización para realizarlas. Las mismas que son largas, ambiguas y aburridas.

Productividad.- Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Grado A

- Es muy responsable con las tareas que se le asignan, encarándolas como si fueran grandes desafíos.
- Se auto exige en los proyectos que participa, cooperando y aportando con material necesario.
- Se propone desafíos altos.
- Lidera y siente antecedente en todas las tareas en las que se involucra.
- Propone buenas alternativas a sus superiores y pares, que contribuyen a alcanzar los resultados esperados.

Grado B

- Ofrece altos estándares de calidad, al conducirse con responsabilidad.
- Sus aportes son creativos que enriquecen su trabajo y su posición
- En atinado en la auto evaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impacten en los resultados finales.
- Acepta amablemente trabajos que pudieran resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque.

Grado C

- Cooperar en el cumplimiento de sus tareas, alcanzando los objetivos, a pesar de disgustarle algunos trabajos.
- Implementa todas las acciones necesarias para dar lo mejor de sí y cumplir todas las tareas asignadas por su superior.
- Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.
- Si presenta con pautas claras de trabajo no presenta dificultades en la organización y desarrollo de su trabajo.

Grado D (No desarrollada)

- Necesita que le recuerden constantemente los objetivos que se espera que alcance.
- Es desordenado en su rumbo de trabajo, incumpliendo así lo esperado por sus superiores.
- Su rendimiento y predisposición está por debajo de lo esperado cuando alguna tarea no le agrada.

Responsabilidad.- Esta competencia está relacionada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Grado A

- Se propone altos objetivos, y lucha por conseguirlos.
- Modifica con una buena predisposición su tiempo para cumplir las tareas asignadas.
- Prioriza sus actividades dándoles el mayor tiempo posible, y las secundarias las realiza en su tiempo libre.
- Muestra amplia disponibilidad ante los objetivos propuestos.

Grado B

- Identifica rápidamente las tareas que requieren de más tiempo y dedicación.
- Tiene una actitud comprometida por las tareas que tiene que realizar, y puede dar cuenta de los resultados.
- Todas las tareas que debe realizar, trata de cumplirlos en el tiempo y de la forma esperada.
- Critica su desempeño atinadamente y se auto – exige para alcanzar los objetivos planteados.

Grado C

- Da lo estrictamente necesario para cumplir las tareas asignadas.
- Con frecuencia, pide más días a su superior para cumplir las tareas que le asigna.
- Le cuesta priorizar las tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o de su superior.
- Asume con responsabilidad sus tareas, subestimando el tiempo y obteniendo finalmente resultados que no son suficientes para su superior.

Grado D (No desarrollada)

- Alcanza los estándares mínimos de calidad en sus trabajos, aunque lucha por conseguirlos.
- No prioriza bien sus actividades, por lo que no cumple con los plazos pautados.
- Sus tareas no llegan al cumplimiento del objetivo, cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega.
- Cumple y respeta siempre las horas de almuerzo, entrada y salida, sin tomar en cuenta las tareas especiales, que requieren de más tiempo.

Tolerancia a la presión.- Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Grado A

- Resuelve de forma eficiente sus tareas aún cuando se presentan al mismo tiempo problemas que le exigen mayor esfuerzo.
- Mantiene una actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas situaciones estresantes.
- Actúa con flexibilidad ante situaciones límites, planteando nuevas estrategias reacción.
- Se conduce con profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

Grado B

- Tiene predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que exigen mayor tiempo y esfuerzo.
- Transmite confianza y tranquilidad a su entorno, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.
- Resuelve usualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de objetivos bajo su responsabilidad, sin importar el esfuerzo que requiere.
- Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de estrés.
- A pesar de situaciones interpersonales de alta tensión por conflicto, logra desempeñarse manteniendo la calidad de trabajo.

Grado C

- Se organiza, pero con la ayuda de un guía o colega, cuando el ritmo de trabajo cambia demandando mayor esfuerzo.
- Maneja sin problemas varios conflictos y así alcanza la mayoría de veces sus objetivos.
- En situaciones prolongadas de estrés, su trabajo suele ser de baja calidad.
- Requiere de una supervisión más cercana durante tareas abrumadoras.

Grado D (No desarrollada)

- Cuando se presentan muchos obstáculos actúa con notable ineficiencia.
- Se desorganiza y entorpece el trabajo de su pares si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
- Es inflexible para aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas.
- Mantiene los límites de su tiempo personal para la entrega de las tareas asignadas.
- Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior o las circunstancias para la finalización de algún trabajo.