

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**Escuela de Psicología Laboral y Organizacional**

**“Diseño, Aplicación y Validación de Entrevistas  
de Eventos Conductuales para Selección por  
Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I. en el  
periodo comprendido entre junio y septiembre  
de 2005”**

**Proyecto de Graduación previo a la obtención  
del título de Psicólogo Laboral y Organizacional**

**DIRECTORA:** Psic. Ma. Cristina Crespo

**AUTOR:** Ma. Cristina Torres T.

**CUENCA-ECUADOR**

**2005**

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**Escuela de Psicología Laboral y Organizacional**

**“Diseño, Aplicación y Validación de Entrevistas  
de Eventos Conductuales para Selección por  
Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I. en el  
periodo comprendido entre junio y septiembre  
de 2005”**

**Proyecto de Graduación previo a la obtención  
del título de Psicólogo Laboral y Organizacional**

**DIRECTORA:** Psic. Ma. Cristina Crespo

**AUTOR:** Ma. Cristina Torres T.

**CUENCA-ECUADOR**

**2005**

**DEDICATORIA**

Tres líneas o tres hojas ahora me dan lo mismo porque no me avanzará ni el papel ni la tinta para dedicar este esfuerzo a quienes han dejado marcas en mí.

Sola nunca lo hubiese conseguido y por eso no sólo dedico sino también comparto este título con Mami, mi ángel en el cielo, y con Papi, mi Ñaña, mi prima Negra y su familia, mi primo Moreno y su familia, mis tíos Vado y Betty, mi abuelo Toño y mis abuelas Ma. Cristina y Blanca, amigos como la que me empujó hasta acá y como mis adorados Jefes, y con todos ellos a cada persona que habiéndose quedado aunque sea un segundo a mi lado me ha ayudado a crecer y ser cada día mejor.

### **AGRADECIMIENTO**

Decir gracias, te quiero o te extraño no siempre me resulta fácil, aún cuando veinte y seis años me han dado tanto.

Hoy logro un sueño quizás mío, quizás prestado; hoy materializo en papel el anhelo de mis seres queridos más cercanos. A ellos y a lo que por ellos he vivido les debo lo que soy y lo que en días como este he conseguido.

**ABSTRACT**

El trabajo monográfico que se presenta a continuación inicia con un breve Marco Teórico que sustenta los conceptos y métodos básicos para Entrevistas de Eventos Conductuales aplicadas a Selección de Personal. Continúa luego aplicando estos lineamientos en el diseño de protocolos de entrevistas para cinco cargos del Grupo Cartopel S.A.I. y finaliza con un piloto llevado a cabo en tres de estos cargos. El resultado final puede verse en los informes adjuntos.

**ABSTRACT**

The monographic work that's showed later on begins with a brief theoretic mark that supports the basic concepts and methods to apply them in interviews of Behaviour events in order to pick up suitable people.- Then, it continues applying these broad outline in the desing of protocols of interviews for five jobs of Grupo Cartopel S.A.I. and it finishes with a pilot carried out among the five ones. The final result can be analyzed in the added informs.

## INDICE

### Abstract

Introducción	1
--------------	---

### CAPITULO 1: MARCO TEORICO

1.1. COMPETENCIAS: CONCEPTOS GENERALES	
1.1.1. El enfoque	3
1.1.2. Definiciones	4
1.2. SELECCIÓN DE PERSONAL: CONCEPTOS GENERALES	7
1.3. SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL VS. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	9
1.4. PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS	11
1.4.1. Modelado de Perfiles de Competencias.- MPC	12
1.5. ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES	
1.5.1. Conceptos	13
1.5.2. Características	15
1.6. ETAPAS DE UNA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES	16
1.6.1. Principales problemas antes, durante y después de la entrevista	20
1.6.2. Recomendaciones durante la entrevista	21
1.7. DIFERENCIAS ENTRE ENTREVISTAS TRADICIONALES DE SELECCIÓN Y ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES	21

### CAPITULO 2: APLICACIÓN PRACTICA

Antecedentes	24
Objetivos	24
Técnicas de Recolección de Datos	25
2.1. ACTUALIZACION DE PERFILES DE COMPETENCIAS	
2.1.1. Proceso MPC	26
Formatos	
2.2. DISEÑO DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES	35
Formatos	
2.3. APLICACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES	38
Formatos Registro de Entrevista	
Informes de Entrevistas aplicadas	
2.4. VALIDACION DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES	44

CAPITULO 3: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ANEXOS	47
--	----

BIBLIOGRAFIA	49
--------------	----

## INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

### CAPITULO 1: MARCO TEORICO

#### 1.1. COMPETENCIAS: CONCEPTOS GENERALES

Gráfico # 1: Modelo del Iceberg ..... 6

#### 1.2. SELECCIÓN DE PERSONAL: CONCEPTOS GENERALES

Gráfico # 2: Proceso de Selección ..... 8

#### 1.3. SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL VS. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Tabla # 1: Selección Tradicional vs. Selección por Competencias ..... 10

#### 1.4. PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

#### 1.5. ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES

Gráfico # 3: Método Star ..... 14

#### 1.6. ETAPAS DE UNA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

#### 1.7. DIFERENCIAS ENTRE ENTREVISTAS TRADICIONALES DE SELECCIÓN Y ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES

## **INTRODUCCION**

El trabajo monográfico presentado en las hojas que siguen a continuación resume un proceso completo de Entrevistas de Eventos Conductuales diseñado para aplicar dentro de Selección de Personal por Competencias en Cartopel S.A.I., mismo que al momento constituye un Grupo Industrial privilegiadamente posicionado en el mercado papelerero ecuatoriano y como tal utiliza herramientas de gestión actualizadas y efectivas tal cual el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

En vista de lo expuesto anteriormente, la primera parte aborda el sustento teórico necesario para llevar a la práctica las E.E.C.. Inicia con una introducción al Enfoque de Competencias y va encaminándose luego a comparaciones de la entrevista y el proceso tradicional de Selección de Personal frente a la Selección de Personal por Competencias y la Entrevista de Eventos Conductuales. Al final se describen las etapas que deben ser siempre consideradas al desarrollar esta herramienta.

En la segunda parte se lleva a la práctica todos estos conceptos empezando por una actualización de Perfiles de Cargos bajo el enfoque de Competencias y continuando con un diseño de entrevistas (protocolos) para cada uno de ellos. Finalmente se diseña también un registro de entrevista que sirve además para elaborar un informe bastante sencillo pero no por ello poco práctico u objetivo.

El material de la investigación desarrollada en la práctica se puede encontrar en la sección de Anexos. Este material resume los objetivos planteados al iniciar este trabajo monográfico:

1. Actualizar cinco (5) perfiles de cargos por Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I.
  
2. Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Selección por Competencias para los cargos especificados anteriormente en el Grupo Cartopel S.A.I.

3. Aplicar Entrevistas de Eventos Conductuales en los cargos Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional y Secretaria de Logística del Grupo Cartopel S.A.I. con un mínimo de 3 competencias y un piloto de 3 candidatos por posición
4. Elaborar informes de resultados de Entrevistas de Eventos Conductuales aplicadas en piloto planteado en objetivo anterior
5. Validar Entrevistas de Eventos Conductuales desarrolladas en los puntos precedentes.

# MARCO

# TEORICO

## **CAPITULO 1: MARCO TEORICO**

### **1.1. COMPETENCIAS: CONCEPTOS GENERALES**

#### **1.1.1.El enfoque**

El enfoque de competencias y la aplicación que al momento tiene no sólo se limita a los principales ámbitos empresariales y organizacionales sino que se ha extendido incluso a políticas de formación, planes institucionales y certificaciones profesionales.

Aún con estos antecedentes es importante considerar y preguntar si lo que se entiende por el concepto de “competencias” lleva siempre el mismo sentido y aunque la respuesta a este interrogante es negativa, según la afirmación de Levy Leboyer (1997) en el texto “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” de Pereda y Berrocal, esta acepción se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial al tiempo que un número cada vez mayor de empresas elaboran sus propios sistemas de gestión por competencias.

Dos enfoques resultan importantes dentro de las consideraciones para entender el concepto de competencias: Enfoque del Rasgo y Enfoque de Competencias propiamente dicho; en donde el primero es la base de análisis para el desarrollo del segundo.

1. “Enfoque del rasgo: trabaja sobre la base de elementos tales como la Inteligencia, aptitudes y personalidad; rasgos todos ellos que permiten diferenciar a las personas entre sí. Sin embargo este enfoque plantea dos problemas:
  - a. Su aplicación define y evalúa aspectos personales que subyacen a las conductas y que aunque mantienen relación entre sí, al considerarse como predictores de éxito presentan

algunos riesgos, sobretodo si se considera que se está evaluando una variable determinada para predecir el rendimiento de la persona en una variable diferente con la que la primera tiene una correlación significativa.

b. La aplicación de tests psicológicos para evaluar aptitudes o rasgos de personalidad, produce resistencias en muchas personas y los resultados que de estas investigaciones se obtengan pueden estar influenciados por una serie de contaminantes que van desde el estado anímico y emocional de la persona evaluada hasta ruidos generados en el ambiente en que se está llevando a cabo la prueba.

2. Enfoque por competencias: Contrario a lo que se podría pensar, este enfoque no supone la ruptura del Enfoque de Rasgos sino que se sirve del nivel de inteligencia, aptitudes y rasgos de personalidad del sujeto como determinantes de la facilidad con que una persona puede llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras distintas. En conclusión, “las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad”<sup>1</sup>.

### **1.1.2. Definiciones:**

1. Según se cita en el libro “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” de Pereda y Berrocal, Boyatzis (1982) afirma que una competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un

---

<sup>1</sup> PEREDA MARIN, Santiago –BERROCAL, Francisca, “*Gestión de Recursos Humanos por Competencias*”, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid, 2001, pag. 72

desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

2. “Según Spencer y Spencer, Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.
3. Ernst & Young define la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.<sup>2</sup>

Ahora bien, habiendo entendido los conceptos que sobre competencias diferentes autores han vertido, no resulta difícil notar que todos ellos coinciden al hacer referencia sobre características personales que un momento dado pueden ser evaluadas y consideradas, por tanto, como puntos fuertes o débiles para llevar a cabo comportamientos incluidos en las competencias fijadas dentro de un perfil de puesto.

Finalmente, es importante conocer algunas clasificaciones que sobre competencias se han dado; de entre ellas la de Spencer & Spencer citada por M. Alles en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos.- Gestión por Competencias”, es una de las más significativas:

1. *Motivación*: Entendida como la suma de intereses de una persona
2. *Características*: Entendidas tanto en lo físico como en maneras determinadas de reaccionar ante un estímulo (sea éste del tipo que fuere). Estas maneras de responder o

---

<sup>2</sup> ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos.-Gestión por Competencias”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000, pag. 59

reaccionar al ser repetitivas en una persona se convierten en “consistentes”

3. *Concepto propio o concepto de uno mismo*: Formado por la suma de actitudes, valores e imagen propia de un sujeto
4. *Conocimiento*: Información que la persona posee respecto a temas de diferente naturaleza
5. *Habilidad*: capacidad para desempeñar tareas tanto físicas como intelectuales

Este tipo de clasificaciones resultan de gran ayuda en procesos de RRHH como el de Selección, por ejemplo; pues al diseñar perfiles y plantear necesidades habrá que considerar qué competencias deberá tener el candidato previo al proceso (es decir, deberá tenerlas desarrolladas; son intrínsecas) y qué competencias podrán desarrollarse internamente o ya en el puesto de trabajo. Dicho de otra manera el tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas: las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales (fáciles de modificar); las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad (su modificación es bastante más compleja en términos de dificultad y tiempo)<sup>3</sup>.

<sup>4</sup>Lo citado en el párrafo anterior, se entiende de mejor manera se hace referencia a un modelo gráfico como el presentado a continuación:



<sup>3</sup> ALLES, Martha Alicia, “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos.-Gestión por Competencias*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000, pag. 61

<sup>4</sup> ALLES, Martha Alicia, “*Diccionario de Preguntas.-Gestión por Competencias (Cómo planificar la entrevista por Competencias)*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, pag. 26

## **1.2. SELECCIÓN DE PERSONAL: CONCEPTOS GENERALES**

*“No hay mejor medio de aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación que darles empleo a las personas adecuadas, desde el principio”<sup>5</sup>*

El proceso de Selección de Personal es si no el más importante, uno de los pilares fundamentales en la estructura de las organizaciones pues se encarga de proveer y escoger el personal adecuado para el puesto adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, sin perder de vista la alineación con la cultura de la empresa y el ahorro de recursos y reducción de costos incluso en el resto de subprocesos de Recursos Humanos.

Según la recopilación de información propuesta por el Dr. Arturo Muñoz en el Módulo de “Selección de Personal por Competencias” del curso de graduación, un sistema de Selección de Personal eficiente se caracteriza por tres objetivos principales:

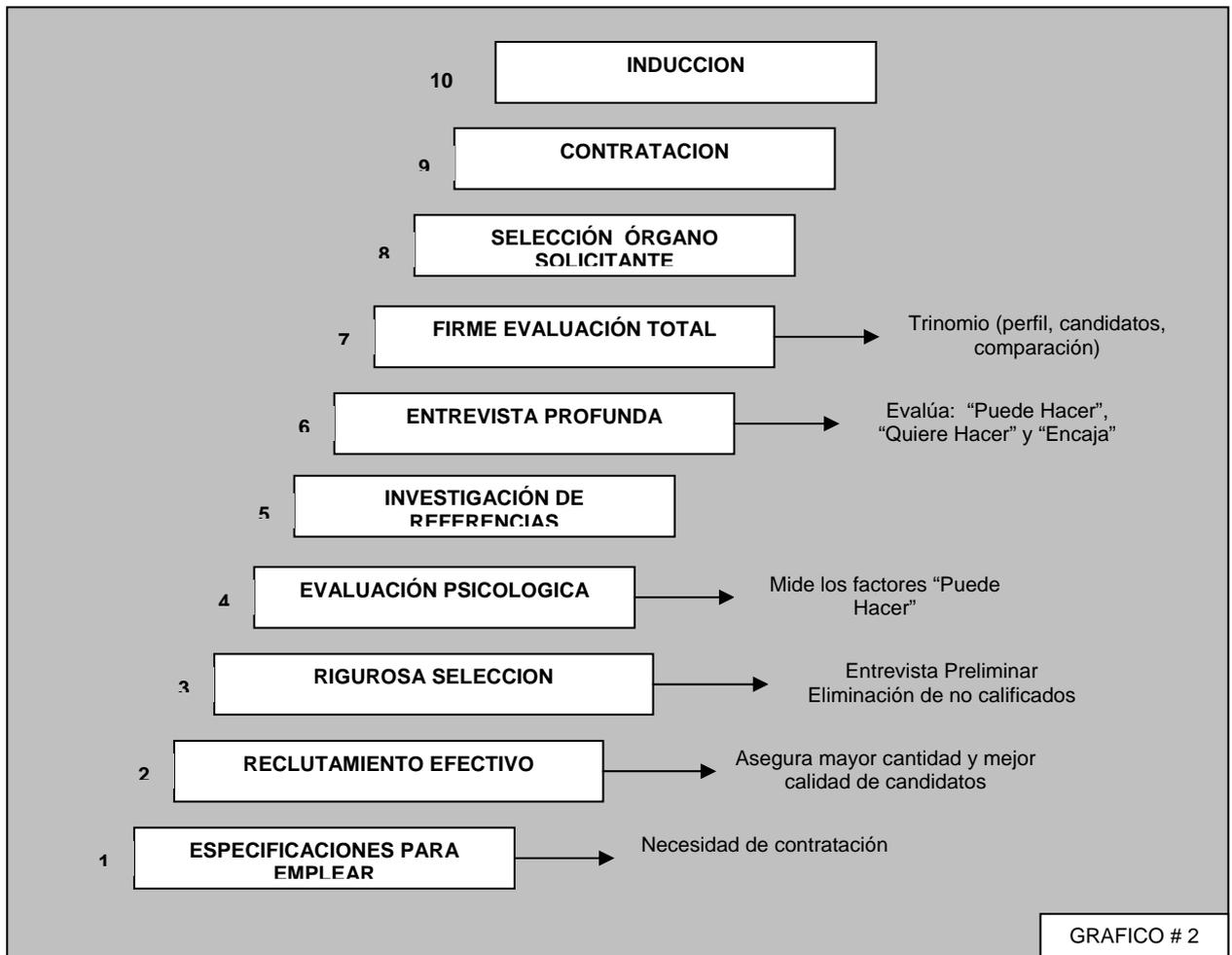
1. *Efectividad*: entendida como la capacidad de predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo. Con ella se optimizarán recursos y se alcanzarán resultados en el menor tiempo posible. La efectividad es la razón por la que un sistema de Selección de Personal debe basarse en una adecuada recopilación de información de todos los candidatos de interés.

---

<sup>5</sup> SWAN, William, “Cómo Escoger al Personal Adecuado.- Un programa para hacer la entrevista eficaz”, Editorial Norma, Barcelona, 1999

2. *Imparcialidad:* es la garantía de que el sistema de selección proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.
  
3. *Aceptación:* grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor que éste tiene; es decir, los candidatos recibirán una imagen sólida de la compañía y del proceso en sí mismo (GOOD WILL). Para conseguir este objetivo la clave primordial es una comunicación clara en la que se participe a los solicitantes sobre los resultados de la selección; de no hacerlo, ellos se sentirán "utilizados".

En general las etapas de un proceso de Selección deben ser:



Tal como se vió en el gráfico anterior, todo correcto y efectivo proceso de Selección de Personal debe funcionar a manera de un embudo, en el cual los candidatos se filtran mediante diversas etapas (entrevistas, revisión de documentación, aplicación de pruebas técnicas y psicológicas según se requiera, etc.) hasta llegar a una entrevista final, en donde el futuro jefe inmediato evaluará una terna seleccionada por expertos en Gestión de RRHH y tomará una decisión de contratación; en este momento el proceso finaliza con una etapa denominada INDUCCION y que por su alcance se considera inclusive como un procedimiento independiente.

### **1.3. SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL VS. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

Actualmente se consideran contrapuestos los modelos de Selección Tradicional con el de Competencias, sin embargo tanto uno como otro tienen diferente utilidad dependiendo de la Cultura Organizacional y el Entorno en que vayan a ser aplicados.

A continuación se desglosan algunas diferencias entre estos dos modelos; diferencias mismas que dejan ver las ventajas que cada uno de ellos presenta de acuerdo al contexto de su aplicación y cuya presentación corresponde a un resumen desarrollado por el Dr. Arturo Muñoz de la Consultora Impakto de Quito.

Para el caso de esta monografía he considerado importante rescatar con especial interés aquellos ítems resaltados en negrita:

TEMAS / ASPECTOS	MODELO TRADICIONAL	MODELO POR
------------------	--------------------	------------

		<b>COMPETENCIAS</b>
Fundamento metodológico	Análisis de puestos	Análisis de rendimiento
<b>Variables Independientes</b>	<b>Conocimientos, destrezas y habilidades</b>	<b>Conjunto de Conocimientos, destrezas y habilidades</b>
Terminología	Psicología Conductual	Psicología Conductual / Organizacional
<b>Amplitud comunicativa</b>	<b>Lenguaje para uso de un grupo reducido</b>	<b>Todos hablan el mismo idioma, se eliminan las ambigüedades</b>
<b>Cobertura analítica</b>	<b>Un puesto</b>	<b>Varios puestos o familias ocupacionales</b>
<b>Vínculo de la estrategia</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Alta</b>
Métodos de evaluación	Tradicional (tests, entrevistas no estructuradas)	Amplia (entrevistas estructuradas, simulaciones, centros de evaluación, métodos alternativos)
<b>Integración funcional</b>	<b>Algunos subsistemas de RRHH de manera parcial</b>	<b>Todos los subsistemas, de forma integral e incluso subsistemas de otras áreas</b>
Proyección temporal	Énfasis en el aquí y ahora	Énfasis en el futuro
Uso práctico	Sólo por gente de RRHH	Por toda la organización
<b>Sensibilidad a tópicos organizacionales (cambio, redimensión, adquisiciones, fusiones, etc).</b>	<b>Nula, por norma general</b>	<b>Completamente sensitivo a cuestiones organizacionales de impacto<sup>6</sup></b>

<sup>6</sup>MUÑOZ, Arturo, Consultora Impakto, Cuenca, Junio 2005 (Material Curso de Graduación)

### **1.4. PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS**

Dentro de las especificaciones para emplear y la necesidad de contratación propiamente dicha, los perfiles de cargos por competencias son información básica para llevar a cabo un proceso de Selección de Personal adecuado. Si no se conoce lo que las personas contratadas van a hacer y las características necesarias para hacerlo eficazmente, mal se puede buscar y escoger un candidato idóneo para el cargo solicitado.

Por lo expuesto anteriormente las técnicas de Análisis de Cargos son una herramienta bastante práctica que ayuda a recolectar información para estructurar las Descripciones de Puestos que hoy se complementan con los Perfiles de Competencias. Como ayuda explicativa de lo anteriormente dicho resulta bastante útil la definición de estos tres términos:

1. *“Análisis de Cargos/Puestos:* Proceso sistemático mediante el cual se obtiene información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes
  
2. *Descripción de Cargos/Puestos:* Consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo de un proceso de análisis de puestos de trabajo. Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de su misión, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones
  
3. *Perfil de Competencias:* permite evidenciar la relación causal existente entre las características personales y los resultados superiores esperados en un puesto de trabajo. Describe

características en términos de comportamientos observables a través de un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Permite comparar el ***perfil de puesto vs. el perfil de la persona***<sup>7</sup>.

Existen varias técnicas y herramientas para realizar descripciones de puestos aplicables en un enfoque de Competencias:

1. MPC .- Modelado de Perfiles de Competencias
2. Diccionario de Competencias
3. Panel de Expertos
4. Cuestionarios de Competencias
5. Assessments Centres
6. Base de Datos

#### **1.4.1. MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS.- MPC**

“El MPC es resultado de varias experiencias de consultoría de la firma Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda.; esencialmente se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos analizados y con la guía de un facilitador entrenado:

1. Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior)
2. Levantan el Perfil de Competencia del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias)
3. Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> AVILES, Diego, Cuenca, Abril 2005 (Curso de Graduación)

<sup>8</sup> PAREDES & ASOCIADOS Cía. Ltda., “Administración de Recursos Humanos por Competencias.- Manual”, Quito – Ecuador, 2001

El Modelado de Perfiles de Competencias presentan una serie de ventajas; de entre ellas las principales y más comunes de acuerdo a la investigación desarrollada para este trabajo monográfico, se resumen a continuación:

- ❖ Los perfiles se realizan en un máximo de 3 horas,
- ❖ Se pueden analizar un gran número de cargos simultáneamente,
- ❖ Con sólo dos facilitadores se puede dirigir grupos de hasta 45 personas por taller.

## **1.5. ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

### **1.5.1. CONCEPTOS**

La entrevista es la herramienta básica y la más utilizada en todo proceso de Selección; además es el aspecto de mayor peso al momento de tomar una decisión respecto a la contratación o no de un candidato.

El método de incidentes críticos fue inventado por Flanagan (1954) durante la Segunda Guerra Mundial y hacia 1982 Boyatzis propuso una variante denominada “Acontecimientos Comportamentales” ( tomado del texto “Gestión de las Competencias.- Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas” de Claude Lévy – Leboyer ).

También denominada B.E.I. (Behavioral Event Interview), o Entrevista de Incidentes Críticos. La Entrevista de Eventos Conductuales es una entrevista dirigida o estructurada que pretende obtener descripciones de comportamientos lo más detalladas posibles sobre el desempeño de una persona en su trabajo actual o en sus trabajos anteriores.

Una técnica paralela de características muy similares a la Entrevista de Eventos Conductuales es la Entrevista Acertada cuyo principio es también el análisis del comportamiento pasado como una herramienta para predecir el comportamiento futuro sobre la premisa de que “la persona que ha solucionado un problema a cabalidad o que supo hacer bien el trabajo que se le dio en el pasado puede hacer lo mismo otra vez”<sup>9</sup>.

**La Entrevista Acertada** utiliza el **Método STAR** o **Estrella** en donde cada respuesta se compone de 4 elementos:



Resumiendo las citas de la publicación de Price Waterhouse & Co. Y las explicaciones teóricas del Dr. Arturo Muñoz de la Consultora Impakto (Quito), en las dos primeras etapas de la Estrella (Situación y Tarea) el entrevistador buscará indagar qué paso y por qué sucedió?. Con esta información buscará descripciones sobre lo que hizo la persona en la situación analizada (Acción), las acciones que tomó y cómo lo hizo?. Finalmente buscará conocer los Resultados de todo lo expuesto con anterioridad, qué pasó finalmente? Qué consiguió con todo lo que hizo?.

<sup>9</sup> PRICE WATERHOUSE, “Programa de Selección Acertada”, 1981

Sin embargo el entrevistador que utilice el Método STAR deberá saber reconocer los casos en que las estrellas son falsas o incompletas. El primer caso se dará cuando toda la descripción o la acción comentada por el entrevistado no lleva a ningún tipo de resultado; las respuestas son ambiguas, consignan una opinión o son teóricas y/o orientadas al futuro. El segundo caso, se da cuando el entrevistado no logra describir uno de los primeros tres elementos de la estrella (Situación, Tarea, Acción).

### **1.5.2. CARACTERÍSTICAS**

Por su naturaleza, la B.E.I. (al igual que la Entrevista Acertada) tiene características que la diferencian de la entrevista del modelo tradicional de Seleccional. A continuación se presenta un extracto de estas características; extracto mismo que proviene de varias lecturas y textos de investigación:

- ❖ La B.E.I. se realiza sobre la base de un propósito definido. Previa su realización se ha seguido todo un proceso de preparación y de análisis previo de información del candidato a ser entrevistado por lo que los temas a abordar durante la entrevista persiguen un objetivo de investigación determinado con anticipación.
- ❖ La B.E.I. pretende determinar tanto características personales, físicas, como características profesionales y conductuales de los candidatos.
- ❖ Analiza no sólo la comunicación verbal sino también la comunicación no verbal expresada a través de posturas, gestos, ademanes, expresiones.
- ❖ Las preguntas utilizadas son estructuradas. Aunque la entrevista puede iniciar con preguntas abiertas que ayuden inclusive a crear un buen ambiente (rapport), esta herramienta se caracteriza por la utilización de un

cuestionario previamente elaborado que guarda una secuencia lógica y estructurada de obtener la información recabando en los temas de interés para el entrevistador y la organización en sí.

- ❖ La clave de esta herramienta es la utilización de preguntas para determinar los comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.
- ❖ Para que sus respuestas sean válidas y completas, deben incluir no sólo la descripción del comportamiento de la persona sino también las circunstancias bajo las cuales tuvo lugar la acción, la acción en sí y el resultado obtenido de esa acción (Estrella Completa).
- ❖ El valerse del comportamiento minimiza la posibilidad de malos entendidos en cuanto a las experiencias anteriores del candidato; se evita que las impresiones personales del entrevistador interfieran con la evaluación y disminuye las posibilidades de que el solicitante “finja” su actitud para “ganar” el empleo.
- ❖ El entrevistador que utilice esta técnica deberá ser preparado con anticipación pues es necesario que esté listo para reconocer cada uno de los elementos que dan validez a una respuesta. Dicho de otra manera el entrevistador deberá estar en capacidad de formar “estrellas” con las respuestas de su interlocutor (situación, tarea, acción, resultado).

### **1.6. ETAPAS DE UNA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES**

El primer paso para la realización de una Entrevista de Eventos Conductuales es la definición de los “comportamientos que puedan llevar al éxito o al fracaso en la posición analizada”<sup>10</sup>; estos comportamientos posteriormente se agrupan en lo que se denomina como “Competencias” o

según la terminología de las Entrevistas Acertadas se conoce como “Dimensiones”. Esta información se encuentra recopilada en los Perfiles de Competencias y Descripciones de Cargos.

La B.E.I. consta de cinco partes o temas esenciales a tratar:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo
2. Responsabilidades en su trabajo actual
3. Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente situaciones importantes de su trabajo, puntos sobresalientes y puntos de actuación deficiente)
4. Sus necesidades respecto del trabajo
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista<sup>11</sup>

Sin embargo, todos estos temas se abordarán en etapas o momentos diferentes de la entrevista:

1. Preparación
2. Acogida del candidato o apertura
3. Desarrollo de la entrevista
4. Finalización y despedida

**Preparación:** Es la base sobre la que se realizará la entrevista; de esta etapa depende la calidad de información que obtengamos sobre el candidato. La preparación supone considerar los contenidos de la entrevista así como el ambiente que propiciemos para ella; así:

---

<sup>10</sup> PRICE WATERHOUSE, “Programa de Selección Acertada”, 1981

<sup>11</sup> ALLES, Martha Alicia, “Elija al mejor.- Cómo entrevistar por competencias”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, # pag. 198

- ❖ Contenido de la entrevista
  - Informarse sobre la persona que se entrevistará (análisis de currículum vitae)
  - Analizar el perfil de competencias del puesto
  - Preparar un cuestionario de preguntas (Guía de Entrevista) de acuerdo a nuestro interés para delimitar de esta manera la información que se considera relevante investigar
- ❖ Ambiente
  - Demostrar seguridad y crear una imagen positiva ante el entrevistado (GOOD WILL<sup>12</sup>). Ayuda mucho el conocer “de memoria” la guía de entrevista para generar en el interlocutor una sensación de estar tratando con una persona de gran experticia y seguridad en lo que hace
  - Preparar un lugar adecuado. Tener cuidado en condiciones ergonómicas (luz, comodidad, ventilación, etc), ruidos (celulares, llamadas telefónicas, atención regular a público, etc.), distracciones en general.
- ❖ Analizar, grabar y/o tomar notas durante la entrevista.- Lo más recomendable son las notas aunque se debe cuidar que no se registren en ellas apuntes de impresiones y juicios personales que resultan irrelevantes luego de la entrevista. Sin embargo la opción de grabar la entrevista no deja de tener valor siempre que se cuente con la aprobación del entrevistado.

**Apertura:** Es una etapa crítica y en muchos casos de ella dependerá los resultados de la entrevista. Considera una presentación breve del entrevistador y de la organización a la que pertenece, así como una explicación del formato de entrevista que está por empezar.

---

<sup>12</sup> Expresión utilizada en la literatura de William S. Swan que hace referencia a la imagen que se crea en el entrevistado con respecto a la organización y al entrevistador.

La etapa de apertura pretende crear un clima de confianza entre el entrevistador y el entrevistado, o lo que técnicamente se ha llamado rapport. Por ello se sirve también de preguntas sencillas y abiertas que buscan disminuir la ansiedad y nerviosismo del entrevistado (por ejemplo: le costó trabajo llegar hasta aquí? Tuvo algún inconveniente con el estacionamiento?, etc.) haciendo lo que se llama “romper el hielo”.

Esta etapa es también el mejor momento para coordinar con el entrevistado la modalidad de registro de la entrevista; buscando su aprobación para grabarla o indicando en qué consiste la toma de notas de la que se percatará más adelante, según corresponda.

**Desarrollo:** Durante esta fase es cuando se recabará la información sobre el candidato. En ella se empleará la guía de Entrevista preparada anteriormente y se buscará construir “estrellas” con cada una de las respuestas obtenidas.

Se abordarán temas respecto a conocimientos, trayectoria profesional y experiencia, nivel de competencias, intereses y motivaciones.

“Normalmente se debe comenzar con preguntas abiertas y generales para, posteriormente, ir formulando otras, cada vez más específicas, hasta que el entrevistador tiene evidencias de que el candidato posee o no las competencias que se están evaluando”<sup>13</sup>. Sin embargo todas las preguntas que el entrevistador utilice se formularán sobre hechos/situaciones específicos del pasado del sujeto; se le pedirá por ejemplo la descripción de tareas y responsabilidades laborales más importantes, situaciones que haya experimentado en un puesto anterior, logros y comportamientos no exitosos (aunque el término más adecuado sería “fracasos”, esta palabra tiene una connotación negativa que puede intimidar al entrevistado).

---

<sup>13</sup> PEREDA MARIN, Santiago, BERROCAL, Francisca, “*Gestión de Recursos Humanos por Competencias*”, Edit. Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid, 2001, # pag. 189

**Finalización o cierre:** La entrevista se dará por terminada cuando el entrevistador tenga la seguridad de que su entrevistado definitivamente no cumple con los requisitos del puesto, o cuando se tiene toda la información necesaria para un análisis posterior.

Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistado deberá tener el tiempo suficiente para hacer preguntas y aclarar inquietudes sobre el puesto, la organización, etc. así como para hacer una síntesis de las situaciones, descubrimientos clave y sentimientos desarrollados durante la entrevista.

Por último, el entrevistador hará gala de su amabilidad, dando la sensación de que se han cubierto todos los temas que se pretendía explorar, e indicando los siguientes pasos en el proceso de selección al tiempo que se comprobará la disponibilidad para nuevas entrevistas y sesiones de evaluación.

#### **1.6.1.Principales problemas antes, durante y después de la entrevista**

- ❖ Es común que los entrevistados muy hábilmente traten de comprometer emotivamente al entrevistador, haciendo uso de situaciones, problemas, estados de ánimo o deseos expresados durante la entrevista. El entrevistador deberá poner distancia conservando siempre un clima cálido y de confianza
- ❖ La falta de experiencia puede hacer que el entrevistador induzca las respuestas de su interlocutor según sus propias expectativas o preconceitos elaborados en etapas previas del proceso de selección (análisis de currículo por ejemplo). Esto se controla mediante el uso de un lenguaje adecuado en la formulación de preguntas (utilización de artículos definidos

o indefinidos, personalización, etc.) y poniendo en práctica habilidades de escucha activa.

### **1.6.2. Recomendaciones durante la entrevista**

- ❖ Procure escuchar más y hablar menos
- ❖ Evite dar juicios de valor y acuerdos o desacuerdos respecto a lo que el entrevistado menciona durante su intervención
- ❖ No interrumpa el diálogo del entrevistado a menos que se esté desviando del tema o sea necesario hacerlo
- ❖ El lenguaje utilizado por el entrevistador es de vital importancia; evite utilizar términos que no sean comprendidos por su interlocutor o transmitir mensajes no verbales negativos o que sean motivo de distracción (gesticulaciones, movimientos bruscos, sentarse absolutamente quieto)
- ❖ Se debe tener siempre presente que, para abordar un tema diferente el actual, éste debe cerrarse por completo
- ❖ Durante la entrevista no se debe comparar al candidato con el anteriormente entrevistado o quien está ocupando la posición actualmente
- ❖ Es necesario aislar todo tipo de distracciones e interrupciones (llamadas telefónicas, celulares, tráfico de gente, etc.)
- ❖ Evite hablar de usted mismo durante la entrevista

### **1.7. DIFERENCIAS ENTRE ENTREVISTAS TRADICIONALES DE SELECCIÓN Y ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

Tomando como punto de partida las características citadas anteriormente para la B.E.I., la explicación de cada una de sus etapas y parafraseando algunas citas de varios textos investigados, se pueden concluir algunas diferencias entre las Entrevistas Tradicionales de Selección de Personal y las Entrevistas de Eventos Conductuales:

- ❖ Tradicionalmente, la entrevista de Selección se ha venido desarrollando bajo el enfoque de rasgos, pretendiendo determinar la presencia o no de aquellos rasgos necesarios para desempeñar eficazmente el puesto de trabajo (características aisladas como extroversión, inteligencia, etc.). La entrevista de competencias se diferencia fundamentalmente en que se focaliza en la indagación de ejemplos conductuales (muestras de comportamientos anteriores que evidencian el nivel de desarrollo o ausencia de una competencia determinada) que pueden utilizarse fácilmente como predictores de comportamientos futuros.
- ❖ Estructura de la entrevista.- Por la naturaleza misma de la información que se indaga, la B.E.I. requiere se desarrolle con anticipación un cuestionario guía para indagar ejemplos de comportamientos relacionados con las competencias de interés. Por su parte la entrevista utilizada con el enfoque tradicional busca en forma dispersa información respecto al candidato para definir su adaptación o no al perfil requerido.
- ❖ Profundidad de la entrevista.- La Entrevista de Eventos Conductuales es mucho más profunda que la entrevista utilizada en el enfoque tradicional pues analiza a fondo cada comportamiento pasado del entrevistado y que tiene relación con las competencias requeridas para el puesto sobre el cual se está realizando el proceso de selección.
- ❖ Tiempo requerido tanto por el entrevistador como por el entrevistado.- Mientras que una entrevista bajo el enfoque tradicional puede realizarse fácilmente en un tiempo no mayor a 45 minutos o una hora; la B.E.I. requiere al menos de 2 horas para poder abordar todos los temas de interés.
- ❖ Preparación de entrevistadores.- Por tratarse de un enfoque de rasgos y básicamente conductual, la entrevista tradicional requería ser realizada por profesionales en la rama de Psicología. La B.E.I.

aunque demanda gran preparación del entrevistador puede ser realizada por cualquier profesional siempre que tenga experticia en la detección de estrellas durante la entrevista; o dicho de otro modo, siempre el que el entrevistador esté en capacidad de analizar el grado o nivel de desarrollo de una competencia determinada valiéndose para ello de la descripción de comportamientos pasados.

# APLICACION

# PRACTICA

## **CAPITULO 2: APLICACIÓN PRACTICA**

### **ANTECEDENTES:**

Cartopel S.A.I. constituye un Grupo Industrial privilegiadamente posicionado en el mercado papelerero ecuatoriano. Inicia sus labores hace 15 años y hoy en día es una empresa líder constituida por cuatro plantas productoras en el Ecuador ( Molino, Ondutec, Corrupac y Cartosursa ) y una en Lima Perú (Villamarina).

Siendo Cartopel una de las empresas pioneras en la implementación de Sistemas de Gestión, actualmente ha establecido dentro de su estrategia de Recursos Humanos la implementación de la Gestión por Competencias, para lo cual y como parte del rediseño del proceso y herramientas de Selección de Personal, considero que el desarrollo de Entrevistas de Eventos Conductuales para cargos de distinta jerarquización y naturaleza constituirá un aporte de gran valor para la empresa pues entre otros beneficios permitirán a la función responsable alimentar el software especializado en Gestión por Competencias ( COMPERS ) con un protocolo de entrevista técnico y validado por expertos.

### **OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVO GENERAL**

1. Diseñar, aplicar y validar Entrevistas de Eventos Conductuales para Selección de Cargos por Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Actualizar cinco (5) perfiles de cargos por Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I.: Recepcionista Cuenca; Gerente de Ingeniería; Secretaria de Logística; Auditor de calidad de materias primas; Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional.

2. Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Selección por Competencias para los cargos especificados anteriormente en el Grupo Cartopel S.A.I.
3. Aplicar Entrevistas de Eventos Conductuales en los cargos Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional y Secretaria de Logística del Grupo Cartopel S.A.I. con un mínimo de 3 competencias y un piloto de 3 candidatos por posición
4. Elaborar informes de resultados de Entrevistas de Eventos Conductuales aplicadas en piloto planteado en objetivo anterior
5. Validar Entrevistas de Eventos Conductuales desarrolladas en los puntos precedentes.

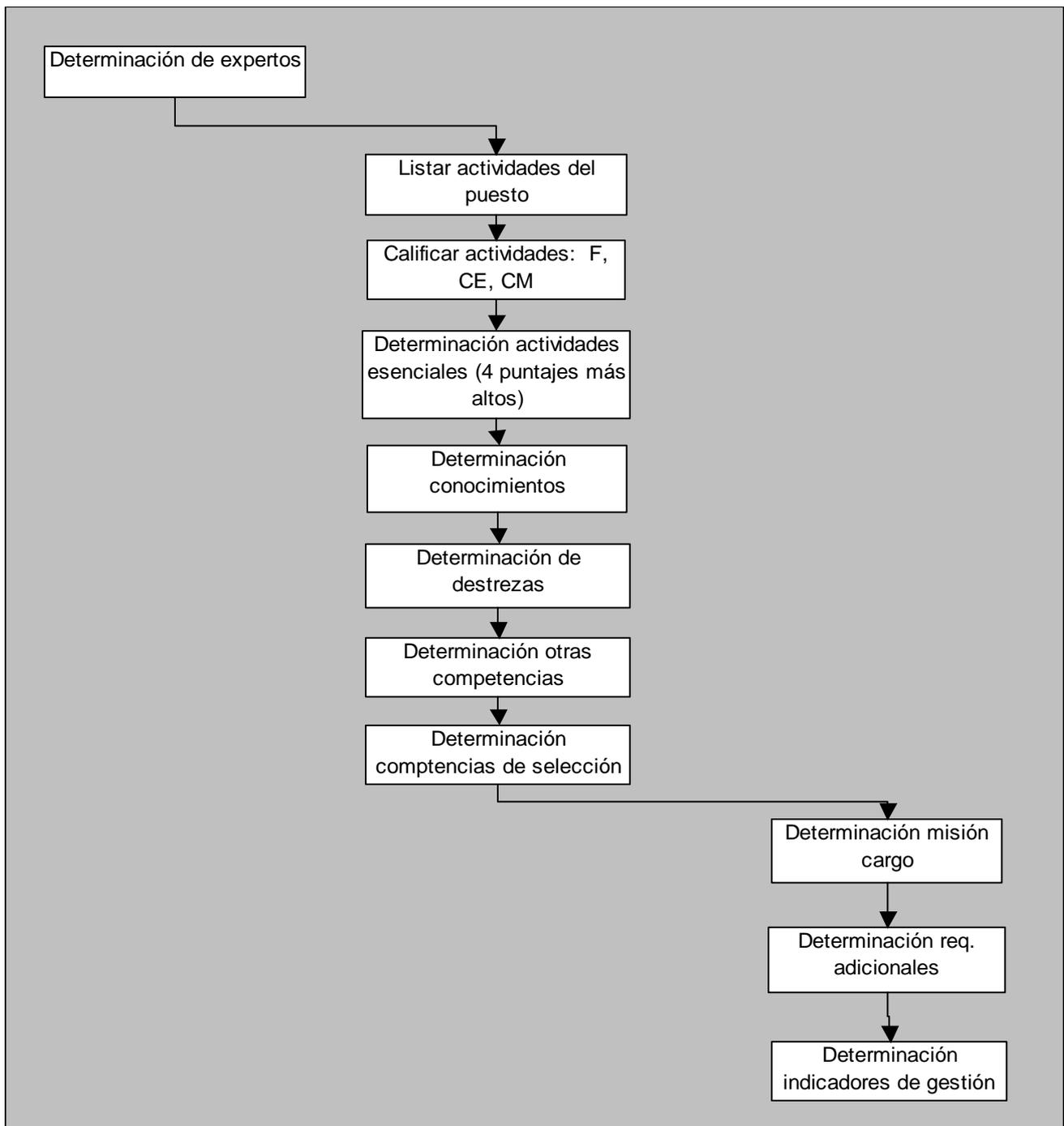
#### **TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:**

- ❖ Entrevistas con Jefes o Gerentes de los cargos especificados así como con sus ocupantes para la actualización de los Perfiles de Competencias de los cargos especificados en el objetivo específico N° 1.
- ❖ Revisión bibliográfica para el diseño de las Entrevistas de Eventos Conductuales y los Informes de sus resultados
- ❖ Entrevistas pilotos para la aplicación de las Entrevistas de Eventos Conductuales
- ❖ Entrevista a expertos en selección y competencias para la validación de las Entrevistas de Eventos Conductuales
- ❖ Entrevista a ocupantes del cargo para la validación de las Entrevistas de Eventos Conductuales

## **2.1. ACTUALIZACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS**

### **2.1.1. Proceso del MPC**

La metodología empleada en el MPC (Modelado de Perfiles de Competencias) puede comprenderse paso según esquema detallado a continuación:



## 1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

NUMERO DE OCUPANTES:

NOMBRE DEL OCUPANTE:

REPORTA A:

NOMBRE DE SUPERIOR INMEDIATO:

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:

SUPERVISA PERSONAL:

INCIDENCIA EN PRODUCCION:

LUGAR DE TRABAJO:

## 2.- MISION DEL CARGO



**4.- ACTIVIDADES ESENCIALES**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0
					0

**5.- INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ DEL CARGO

--	--	--







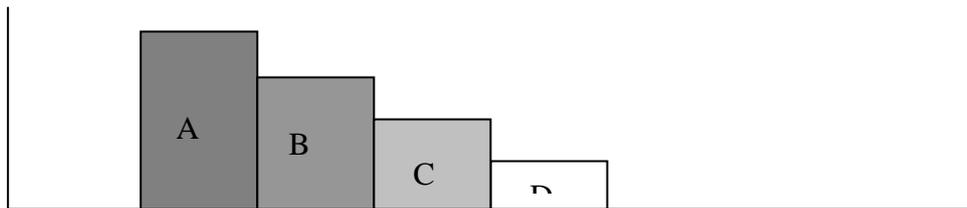


CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES		ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
METODOS DE COMUNICACION		
NOTAS ESCRITAS A MANO		
CARTAS Y MEMOS		
REPORTES / INFORMES ESCRITOS		
INTERACCION SOCIAL		
TIPO DE INTERACCION LABORAL		
SUPERVISAR / DIRIGIR EL TRABAJO DE OTROS		
PERSUADIR O INFLUENCIAR		
PROVEER SERVICIO / ASISTENCIA / AYUDA A OTROS		
CAPACITAR / ENTRENAR A OTROS		
COLABORAR / APOYAR A UN EQUIPO / GRUPO		
COORDINAR / ORGANIZAR ACTIVIDADES DE OTROS		
ENTREVISTAR / INDAGAR / INVESTIGAR A OTROS		
OPONER / CONFRONTAR / CUESTIONAR A OTROS		
TRATAR CON EL PUBLICO		
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO		
SITUACIONES CONFLICTIVAS		
<b>CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO</b>		
<b>CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION</b>		
GRADO DE AUTOMATIZACION		
CLARIDAD DE LA TAREA		
TRABAJO ESTRUCTURA		
PLAZOS Y PRESIONES DE TIEMPO		
APRENDIZAJE CONTINUO		

## **2.2. DISEÑO DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

Las entrevistas de Eventos Conductuales presentadas en este trabajo monográfico consideran cuatro tipos de información básicamente y que se estructura en los formatos anexos de acuerdo al siguiente orden:

- ❖ Nombre de la competencia
- ❖ Definición de la competencia (cómo debe entenderse a la misma)
- ❖ Nivel de desarrollo de las competencias (explicación gráfica de los grados de desarrollo que puede tener una competencia)
- ❖ Acciones clave (indicadores que demuestran que la persona entrevista ha desarrollado o no la competencia evaluada; ejemplos conductuales que hacen evidente la presencia o ausencia de la competencia)

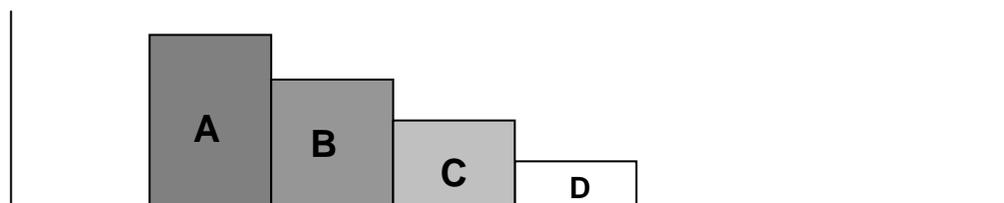


- ❖ Preguntas de Comportamiento planeado (preguntas que permiten indagar respecto al grado de desarrollo de cada competencia; al tiempo que consideran la estructuración de STARS en cada caso)

**COMPETENCIA:**

**1.- DEFINICION**

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

8.-

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** 24 de junio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** 24 de junio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** 24 de junio de 2005

**COMPETENCIA: CONTROL DE OPERACIONES**

9.-

10.-

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

8.-

9.-

10.-

### **2.3. APLICACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

Cada entrevista ha sido programada para aproximadamente una a dos horas de duración; durante este tiempo se buscará relevar la información detallada en los formularios que siguen a continuación y que se valorará calificando las estrellas que se hayan conseguido desarrollar durante la entrevista de acuerdo a la Metodología STAR y obteniendo un puntaje total que resume la información al final de cada competencia.

<b>PONDERACIÓN TIEMPOS DE ENTREVISTA</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Presentación.- Establecimiento Rapport		
Investigación Trayectoria Laboral y Académica	14%	15 min.
Investigación Eventos Conductuales sobresalientes	14%	15 min.
Evaluación De Competencias dividido en cuatro etapas	62%	80 min.

De acuerdo a lo anteriormente explicado, considero importante detallar la manera como se puntuará cada estrella de acuerdo al tipo al que pertenezca:

- ❖ Estrella Completa: 1 punto
- ❖ Estrella Incompleta: 0.5 punto
- ❖ Estrella Falsa: 0 puntos

Los resultados de estas calificaciones se sumarán en los casilleros respectivos ubicados al final de cada “Registro de Entrevista”.

<b><u>ESCALA DE EQUIVALENCIAS</u></b> <b><u>DE NIVELES DE</u></b> <b><u>COMPETENCIAS</u></b>	
<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>PUNTAJE</u></b> <b><u>OBTENIDO</u></b>
ALTO	3.5 – 4
MEDIO	2 – 3
BAJO	0.5 – 1.5
AUSENCIA	0

## 1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL PUESTO:

REPORTA A:

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:

SUPERVISA PERSONAL:

INCIDENCIA EN PRODUCCION:

LUGAR DE TRABAJO:

## 2.- IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO:

EDAD

SEXO

ESTADO CIVIL

CARGAS FAMILIARES

TITULO PROFESIONAL

LUGAR DE DOMICILIO

MOVILIZACION PROPIA

DISPONIBILIDAD DE VIAJES

CONDICIONES ESPECIALES (SALUD, ETC.)

**TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA**

### 3.- INICIO DE LA ENTREVISTA

Inicio y exploración sobre formación y experiencia  
Comprobación de currículum y levantamiento de información de acuerdo al perfil

**Cuénteme acerca de su trayectoria laboral**

**Repregunta sobre puntos específicos de interés (estudios, conocimientos o experiencias, etc.)**

**4.- EVENTOS CONDUCTUALES**

Solicitud de eventos conductuales

Descripción detallada de 5-6 situaciones importantes de su trabajo, 2-3 puntos sobresalientes y 2-3 puntos de actuación deficiente

**Eventos conductuales sobresalientes (+): descripción y razones para su elección (2)**

**Eventos conductuales de deficiente actuación (-): descripción y razones para su elección (2 al menos)**

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:**

**GRADO DE DESARROLLO:** .....

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

1.-

2.-

**PREGUNTA**

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0

**PREGUNTA**

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0

\* Basado en modelo tomado de: ALLES, Martha, "Elija al mejor.- Cómo entrevistar por competencias"  
Edit. Granica, Buenos Aires, 2003, pag. 213

**PREGUNTA**

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0

**PREGUNTA**

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0

**EVALUACION FINAL**

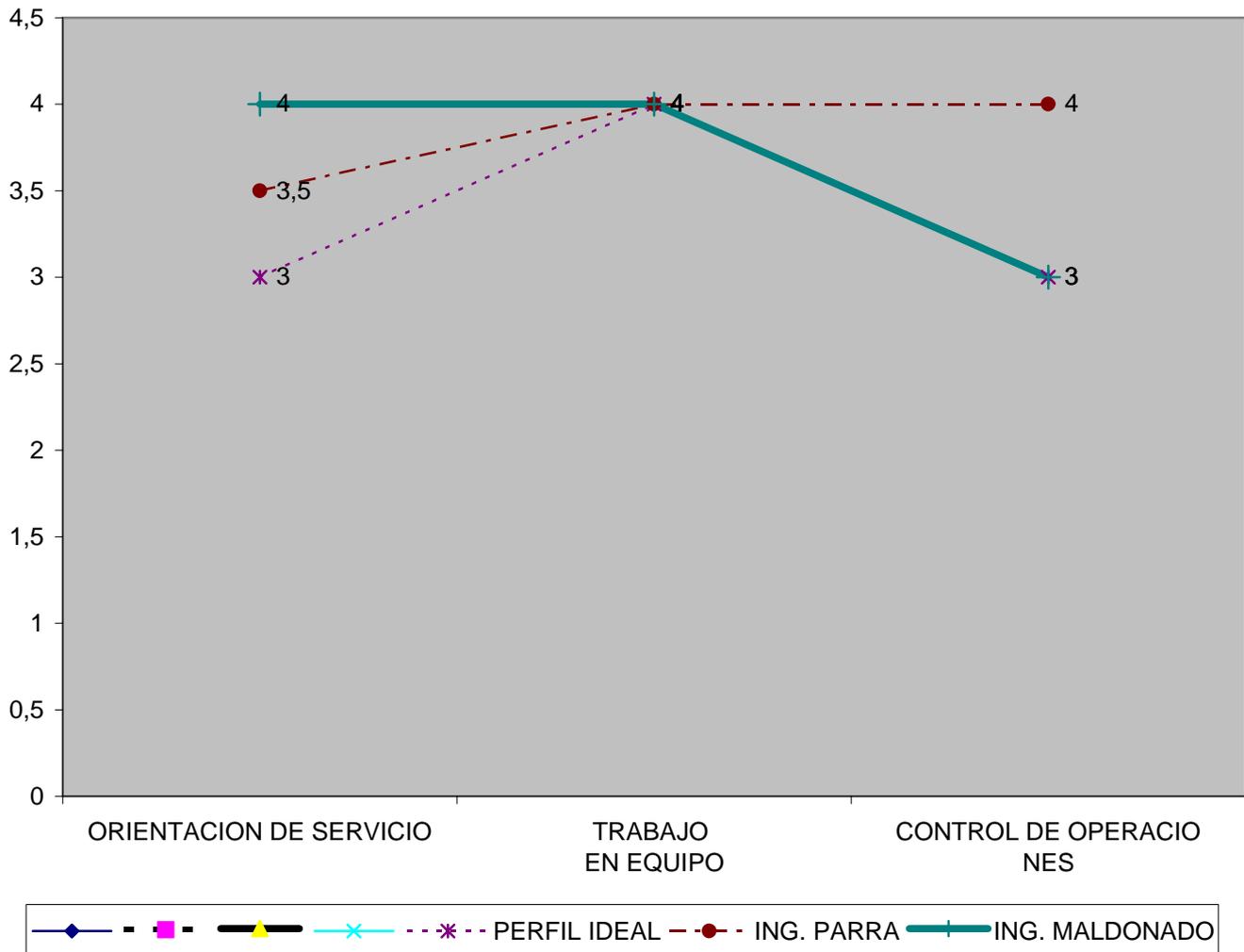
**ESTRELLAS COMPLETAS**

**ESTRELLAS INCOMPLETAS**

**ESTRELLAS FALSAS**

	<b>ORIENTACION DE SERVICIO</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>CONTROL DE OPERACIONES</b>
<b>PERFIL IDEAL</b>	3	4	3
<b>ING. PARRA</b>	3,5	4	4
<b>ING. MALDONADO</b>	4	4	3

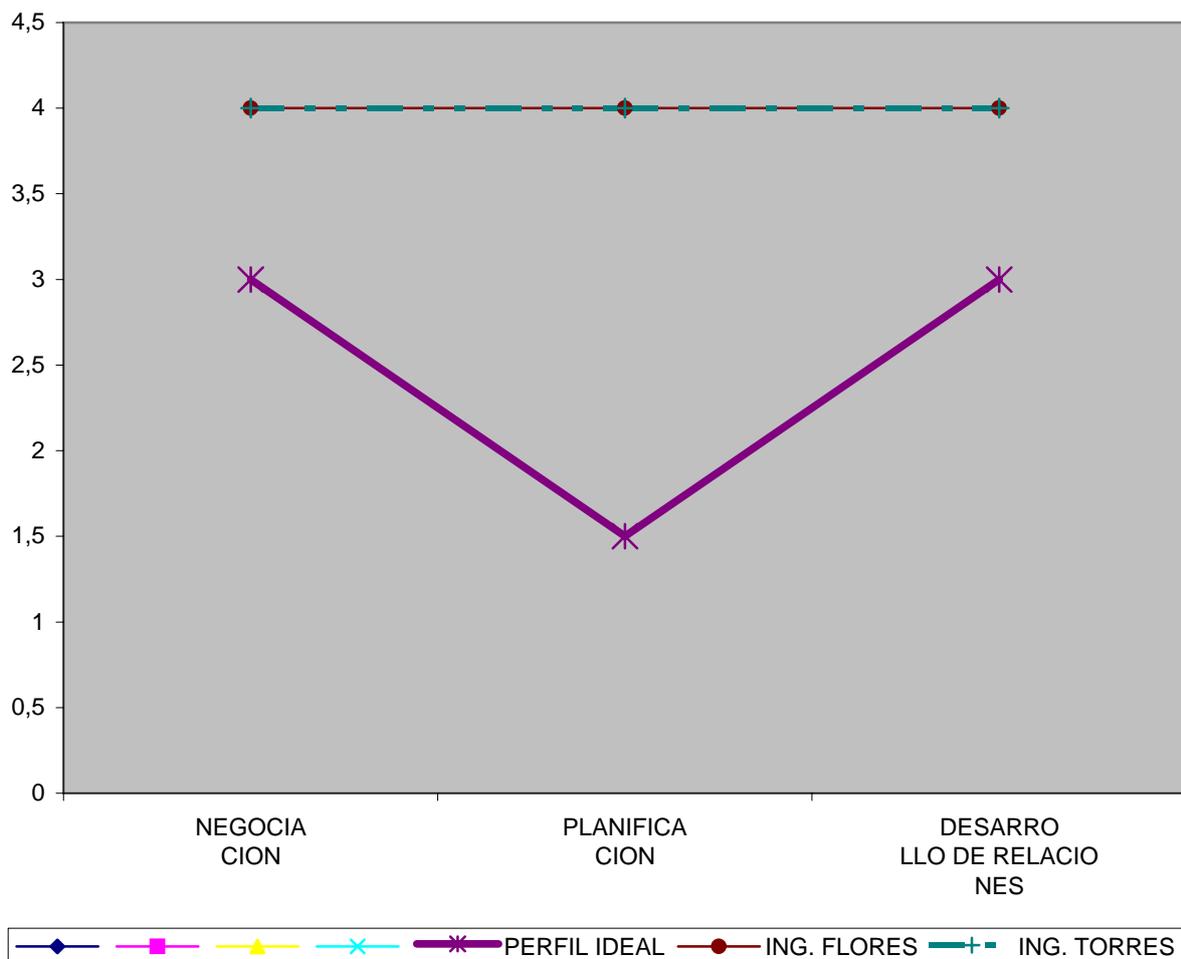
**PERFIL IDEAL VS. PERFIL ENTREVISTADOS**



Según como se puede observar en la tabla de datos adjuntos y en el gráfico de comparación de perfiles el Ing. Maldonado tiene un perfil un tanto más cercano al ideal según resultados de la entrevista aplicada

	NEGOCIA CION	PLANIFICA CION	DESARRO LLO DE RELACIO NES
<b>PERFIL IDEAL</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>3</b>
<b>ING. FLORES</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>ING. TORRES</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**PERFIL IDEAL VS. PERFIL ENTREVISTADOS**



Según como se puede observar en la tabla de datos adjuntos y en el gráfico de comparación de perfiles los dos candidatos entrevistados están bastante distantes del perfil ideal pues los resultados demuestran que están sobrecalificados según la entrevista aplicada

## **2.4. VALIDACIÓN DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

### **2.4.1. Comentarios entrevistados**

#### **2.4.1.1. ING. RAMIRO PARRA.- SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

Según indicó el Ing. Parra al final de la entrevista:

- ❖ El contar con indicadores para hacer la evaluación de la entrevista resulta bastante bueno y sobre todo objetivo
  
- ❖ La pregunta y repregunta, se aplica bastante bien en este tipo de entrevista y aunque resulta de mucha ayuda para profundizar la información, considera que pueden existir casos como el suyo, en que resulta un tanto incómodo en calidad de entrevistado.
  
- ❖ No la utilizaría nunca sin complementarla con otras herramientas como la verificación de referencias, pruebas psicotécnicas.

.....  
**Ing. Ramiro Parra A.**

### **2.4.1.2. ING. XAVIER TORRES.- REPRESENTANTE DE VENTAS DE CERÁMICA ANDINA EN SUDAMÉRICA**

Según indicó el Ing. Torres al final de la entrevista:

- ❖ Una herramienta que lleva a la entrevista a buscar datos de considerable profundidad y que normalmente pueden pasar por desapercibidos en una entrevista tradicional
  
- ❖ Por su duración no la utilizaría en cualquier tipo de cargos
  
- ❖ Presenta un esquema bastante elaborado y que permite recabar información en un orden lógico y bajo una estructura bastante completa al analizar no sólo la acción realizada por el entrevistado sino el entorno y las condiciones bajo las cuales obró de una u otra forma para obtener determinados resultados

.....  
**Ing. Xavier Torres M.**

### **2.4.1.3. ING. MANUEL VICUÑA D.- GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

Según indicó el Ing. Vicuña al revisar el material y los diseños de las diferentes entrevistas:

- ❖ Una entrevista aún profunda como la presentada en el modelo propuesto debe complementarse siempre con un ejercicio de simulación en el que se vea el comportamiento real y espontáneo del candidato entrevistado.
  
- ❖ Una evaluación de Selección De Personal, bajo el enfoque que fuere debe ir siempre acompañada de una evaluación actitudinal, pues éste último componente suele ser en algunos casos aún más determinante que ciertos conocimientos o que una habilidad específica.

.....

**Ing. Manuel Vicuña F.**

## **CAPITULO 3: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y ANEXOS**

### **3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado este trabajo monográfico y haber considerado tanto los ítems propuestos en el marco teórico como los resultados encontrados al diseñar y aplicar Entrevistas de Eventos Conductuales, personalmente he podido sacar las conclusiones y recomendaciones que presento a continuación.

#### **3.1.1. Conclusiones**

- ❖ En la práctica y de acuerdo a la realidad del área de RRHH en las organizaciones industriales, como es el caso de Cartopel y otras, herramientas que demandan grandes cantidades de recursos (tiempo principalmente medido en horas/hombre de trabajo) en lugar de resultar una ayuda pueden terminar convirtiéndose en costos que la organización no está en capacidad de invertir debido a la gama de tareas de otra índole que deben también ser cubiertas.
  
- ❖ En consecuencia de lo mencionado en el punto anterior se pensaría en la utilización de esta herramienta únicamente para cargos de altas jerarquías como es el caso de Gerentes Departamentales y Gerentes de Area.
  
- ❖ Al parecer, herramientas como la aquí presentada resultarían de mayor utilidad en organizaciones de servicios especializados como son las Consultoras u Tercerizadoras de Alto Nivel pues la naturaleza de su negocio está diseñada

para la aplicación de herramientas como la Entrevista de Eventos Conductuales.

### **3.1.2. Recomendaciones**

- ❖ Una entrevista, sea bajo el modelo que fuere diseñada, debe ir siempre de la mano de un ejercicio de simulación en el que se vea el comportamiento real y espontáneo del candidato entrevistado y en el que se evidencie en la práctica el grado de desarrollo o ausencia de competencia y/o factores que están siendo evaluados. La simulación será siempre un complemento de importante valor dependiendo sin embargo de la situación que se utilice para llevar a cabo la evaluación.
  
- ❖ Aún cuando una Entrevista Por Competencias no deja nunca de ser útil, debe considerar la evaluación de otros factores que favorecen por ejemplo la adaptación del candidato a una cultura determinada o un método de trabajo particular; me refiero con esto al componente actitudinal que en determinado momento favorecerá u obstaculizará el desarrollo y puesta en práctica de determinadas habilidades y destrezas (competencias)

## 7.- BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ALLES, Martha Alicia, “ *Gestión por Competencias: Diccionario de Comportamientos*”,
- ❖ ALLES, Martha Alicia, “*Elija al mejor.- Cómo entrevistar por competencias*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, # pag. 252
- ❖ ALLES, Martha Alicia, “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos.- Gestión por Competencias* ”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000, # pag. 478
- ❖ ALLES, Martha Alicia, “*Gestión por Competencias.- El Diccionario*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, # pag. 277
- ❖ ALLES, Martha Alicia, “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos.- Gestión por Competencias (CASOS)*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000, # pag. 175
- ❖ ALLES, Martha Alicia, “*Diccionario de Preguntas.- Gestión por Competencias (Cómo planificar la entrevista por Competencias)*”, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, # pag. 267
- ❖ AVILES, Diego, “*Perfiles por competencias*”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005
- ❖ BUTTERISS, Margaret, “*Reinventando Recursos Humanos.- Cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento*”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001, # pag. 360
- ❖ LE BOTERF, Guy, “*Ingeniería de las Competencias*”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001, # pag. 461
- ❖ LÉVY-LEBOYER, Claude, “*Gestión de las Competencias.- Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2001, # pag. 161
- ❖ MUÑOZ, Arturo, “*Selección de personal por Competencias*”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005
- ❖ PAREDES & ASOCIADOS Cía. Ltda., “*Administración de Recursos Humanos por Competencias.- Manual*”, Quito – Ecuador, 2001

- ❖ PEREDA MARIN, Santiago, y BERROCAAL BERROCAL, Francisca, *“Gestión de Recursos Humanos por Competencias”*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid, 2001, # pag. 273
- ❖ PRICE WATERHOUSE, “Programa de Selección Acertada”, 1981
- ❖ RODRÍGUEZ LOPEZ, José Luis, ” *La entrevista en la empresa*”, EUDEMA S.A., Madrid, 1993, # pag. 95
- ❖ SWAN, William S., *“Cómo escoger al personal adecuado.- Un programa para hacer la entrevista eficaz”*, Editorial Norma, Barcelona, 2001, # pag. 244
- ❖ “[www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/técnicas.htm](http://www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/técnicas.htm)” (23 de Mayo de 2005)
- ❖ “[www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/técnicas.htm](http://www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/técnicas.htm)” (23 de Mayo de 2005)
- ❖ “[www.izepes.org.ve/MODULO3.htm](http://www.izepes.org.ve/MODULO3.htm)” (23 de Mayo de 2005)

CARGOS	COMPETENCIAS (CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS)															
	ORIENTACION DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	CONTROL DE OPERACIONES	DETECCION DE AVERIAS	PLANIFICACION	PENSAMIENTO ANALITICO	INNOVACION	NEGOCIACION	DESARROLLO DE RELACIONES	ORGANIZACION DE LA INFORMACION	CAP.DE ENTENDER A LOS DEMAS	CREDIBILIDAD TECNICA	APRENDIZAJE CONTINUO	PENSAM. CONCEPTUAL II	LIDERAZGO	PROFUND. EN CONOC. PRODUCTOS
SUPERVISOR DE SEGURIDAD SALUD OCUPACIONAL	DICCIONARI O M. ALLES PG. 148	DICCIONARI O M. ALLES PG. 174 DICCIONARI O M. ALLES PG. 158	DICCIONARI O J.MORENO DEST. TECNICAS	DICCIONARI O J.MORENO DEST. TECNICAS	DICCIONARI O M. ALLES PG. 176											
SECRETARIA DE LOGISTICA					DICCIONARI O M. ALLES PG. 176	DICCIONARI O M. ALLES PG. 194 DICCIONARI O M. ALLES PG. 169 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 137	DICCIONARI O M. ALLES PG. 182 DICCIONARI O M. ALLES PG. 161 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 131	DICCIONARI O M. ALLES PG. 160 DICCIONARI O M. ALLES PG. 152 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 122	DICCIONARI O M. ALLES PG. 226 DICCIONARI O M. ALLES PG. 186 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 150							
RECEPCIONISTA CUENCA	DICCIONARI O M. ALLES PG. 148	DICCIONARI O M. ALLES PG. 174 DICCIONARI O M. ALLES PG. 158				DICCIONARI O M. ALLES PG. 194 DICCIONARI O M. ALLES PG. 169 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 137				DICCIONARI O J.MORENO PROB. COMPLEJO	DICCIONARI O M. ALLES PG. 212 DICCIONARI O M. ALLES PG. 173 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 143					
GERENTE DE INGENIERIA					DICCIONARI O M. ALLES PG. 176	DICCIONARI O M. ALLES PG. 194 DICCIONARI O M. ALLES PG. 169 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 137						DICCIONARI O M. ALLES PG. 166 DICCIONARI O M. ALLES PG. 155 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 125	DICCIONARI O M. ALLES PG. 164 DICCIONARI O M. ALLES PG. 154 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 124	DICCIONARI O M. ALLES PG. 202 DICCIONARI O M. ALLES PG. 191 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 139	DICCIONARI O M. ALLES PG. 88 DICCIONARI O M. ALLES PG. 113 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 88	
AUDITOR DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS		DICCIONARI O M. ALLES PG. 174 DICCIONARI O M. ALLES PG. 158				DICCIONARI O M. ALLES PG. 194 DICCIONARI O M. ALLES PG. 169 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 137						DICCIONARI O M. ALLES PG. 166 DICCIONARI O M. ALLES PG. 155 DICCIONARI O PREGUNTAS PG. 125				DICCIONARI O M. ALLES PG. 150 DICCIONARI O M. ALLES PG. 149 DICCIONAIR O PREGUNTAS PG. 119

# ANEXOS

**TEMA:**

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE ENTREVISTA DE  
EVENTOS CONDUCTUALES PARA SELECCIÓN POR  
COMPETENCIAS EN EL GRUPO CARTOPEL S.A.I. EN EL  
PERIODO COMPRENDIDO ENTRE JUNIO Y SEPTIEMBRE DE  
2005”**

**1.- ANTECEDENTES:**

Cartopel S.A.I. constituye un Grupo Industrial privilegiadamente posicionado en el mercado papelerero ecuatoriano. Inicia sus labores hace 15 años y hoy en día es una empresa líder constituida por cuatro plantas productoras en el Ecuador y una en Lima Perú:

- ❖ Molino Cartopel ubicado en Cuenca especializado en la producción de papel de empaque de distinto gramaje y calidad, fabricado con materia prima nacional e importada
- ❖ Ondutec, ubicada también Cuenca, es una planta corrugadora dedicada a la producción de cajas de cartón corrugado, comercializadas ellas dentro y fuera del país (artículos de línea blanca, flores, productos marítimos, frutas, etc.)
- ❖ Corrupac, planta corrugadora ubicada en Guayaquil, con un proceso de producción y producto final similares a Ondutec
- ❖ Cartosursa, bodega de acopio de materias primas ubicada en Guayaquil
- ❖ Villamarina, planta corrugadora de la ciudad de Lima Perú.

Siendo Cartopel una de las empresas pioneras en la implementación de Sistemas de Gestión, actualmente ha establecido dentro de su estrategia de Recursos Humanos la implementación de la Gestión por Competencias, para lo cual es necesario rediseñar los procesos involucrados y desarrollar nuevas herramientas de trabajo especialmente en los ámbitos de Selección de Personal, Evaluación de Desempeño (de Competencias) y Formación de Personal.

En virtud de tal situación, considero que el desarrollo de Entrevistas de Eventos Conductuales para cargos de distinta jerarquización y naturaleza servirá como una herramienta valiosa y básica inclusive en la implementación del modelo de gestión planteado. Estas entrevistas además de ser una guía actualizada para la selección de personal permitirán a la función encargada de este subsistema alimentar el software especializado en Gestión por Competencias con un protocolo de entrevista técnico y validado por expertos.

## **2.- OBJETIVOS:**

### 2.1.- OBJETIVO GENERAL

1. Diseñar, aplicar y validar Entrevistas de Eventos Conductuales para Selección de Cargos por Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I.

### 2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Actualizar cinco (5) perfiles de cargos por Competencias en el Grupo Cartopel S.A.I.
  - a. Recepcionista Cuenca
  - b. Gerente de Ingeniería

- c. Secretaria de Logística
  - d. Auditor de calidad de materias primas
  - e. Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional
2. Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Selección por Competencias para los cargos especificados anteriormente en el Grupo Cartopel S.A.I.
  3. Aplicar Entrevistas de Eventos Conductuales en los cargos Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional y Secretaria de Logística del Grupo Cartopel S.A.I. con un mínimo de 3 competencias y un piloto de 3 candidatos por posición
  4. Elaborar informes de resultados de Entrevistas de Eventos Conductuales aplicadas en piloto planteado en objetivo anterior
  5. Validar Entrevistas de Eventos Conductuales desarrolladas en los puntos precedentes.

### **3.- MARCO TEORICO**

#### **ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES.- CARACTERISTICAS**

Conocidas bajo diferentes denominaciones (Entrevistas de Incidentes Críticos, B.E.I. -Behavioral Event Interview-, Entrevistas por Competencias), las Entrevistas de Eventos Conductuales constituyen una técnica de diversas finalidades diseñada por el Dr. David Mc. Clelland y su equipo en Mc. Ver & Company, y utilizada hacia el año 1954 por Flanagan con aplicaciones para:

- ❖ Procesos de Selección de Personal
  
- ❖ Evaluación de Desempeño, Rendimiento Laboral o Competencias
  
- ❖ Diagnóstico de Necesidades de Formación
  
- ❖ Consejería y orientación

Las Entrevistas de Eventos Conductuales, soportan los modelos de competencias bajo el supuesto de que el “mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado”<sup>1</sup>. Por otra parte, al ser altamente estructuradas, permiten identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias de los candidatos y/o sujetos, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éstos han desplegado en su actuación como titulares de un cargo en particular: todo esto posibilitado gracias a la profundización y averiguación al detalle del desempeño pasado del entrevistado.

En la Entrevista de Eventos Conductuales el entrevistador, se sirve de una serie de preguntas abiertas para solicitar a su entrevistado la “descripción de lo que hizo, pensó, sintió y dijo en determinadas situaciones”<sup>2</sup> o más bien en experiencias concretas. Pese a la subjetividad a la que las entrevistas están sujetas, al ser un sistema de comunicación con modalidad “cara a cara”, son probablemente el método más utilizado en Selección.

## ETAPAS

No debemos perder nunca de vista que al ser las entrevistas una especie de “interrogatorios” sobre nuestro pasado, constituyen siempre una experiencia

---

<sup>1</sup> Dr. David Mc. Clelland / Mc. Ver & Company

<sup>2</sup> [www.izepes.org.ve/MODULO3.htm](http://www.izepes.org.ve/MODULO3.htm)

rica en stress y por tanto tensionante para quien será entrevistado. Es esta la razón por la cual resulta de vital importancia diseñar cada una de sus etapas.

- ❖ Preparación.- Previa la realización de la entrevista, el entrevistador deberá tener claros los puntos de su interés en la indagación
  - Objetivos de la entrevista
  - Método que se utilizará.- Protocolo de entrevista de acuerdo a competencias de interés
  - Información acerca del candidato entrevistado
  
- ❖ Ambiente.- considerando en él tanto lo físico (instalaciones confortables, condiciones de iluminación y ruido, interrupciones, etc.) como lo psicológico (clima cordial y ameno, que contribuya a reducir la tensión de inicio)
  
- ❖ Desarrollo de la entrevista.- Es la parte fundamental del proceso, en la que tanto entrevistado como entrevistador obtienen la información que desean, por tanto es de cuidar la correcta utilización del vocabulario no sólo en el sentido de expresión sino de claridad y simpleza de los términos empleados.
  
- ❖ Cierre de la entrevista.- En esta etapa el entrevistador deberá demostrar su habilidad para terminar la entrevista de una manera cordial que de lugar además a indicaciones respecto a las siguientes etapas del proceso y a las acciones que le corresponderán tomar al entrevistado en cada uno de los casos
  
- ❖ Evaluación del entrevistado.- Debe realizarse inmediatamente después de concluida la entrevista para aprovechar datos y detalles que aún están frescos en la memoria.

## VENTAJAS

Finalmente, de todo esto podemos concluir en algunas ventajas derivadas de la utilización de esta técnica:

- ❖ No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas, simplemente las describen
- ❖ “Las preguntas abiertas utilizadas para averiguar sentimientos, conductas y pensamientos ligados a un momento determinado, nos permiten obtener mayor información del entrevistado sin sugerir palabras, dirigir respuestas o generar interpretaciones”<sup>3</sup>.
- ❖ Elimina prejuicios del entrevistador
- ❖ Sus resultados están evaluados sobre la base de conductas objetivas, observables y medibles
- ❖ Facilita y promueve un mayor análisis del currículum y trayectoria de los candidatos de un proceso de Selección

## 4.- TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

- ❖ Entrevistas con Jefes o Gerentes de los cargos especificados así como con sus ocupantes para la actualización de los Perfiles de Competencias de los cargos especificados en el objetivo específico N° 1.
- ❖ Revisión bibliográfica para el diseño de las Entrevistas de Eventos Conductuales y los Informes de sus resultados
- ❖ Entrevistas pilotos para la aplicación de las Entrevistas de Eventos Conductuales
- ❖ Entrevista a expertos en selección y competencias para la validación de las Entrevistas de Eventos Conductuales

---

<sup>3</sup> ALLES, Martha Alicia, “*Elija al mejor.- Cómo entrevistar por competencias*”, 2003

- ❖ Entrevista a ocupantes del cargo para la validación de las Entrevistas de Eventos Conductuales

## **5.- ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### CAPITULO 1: Marco Teórico

- 1.1. Competencias: conceptos generales
- 1.2. Selección de Personal: conceptos generales
- 1.3. Selección de Personal Tradicional vs. Selección de Personal por Competencias
- 1.4. Perfiles de cargos por Competencias
  - 1.4.1. Modelado de Perfiles de Competencias
- 1.5. Entrevistas de Eventos Conductuales:
  - 1.5.1. Conceptos
  - 1.5.2. Características
- 1.6. Etapas de una Entrevista de Eventos Conductuales
- 1.7. Diferencias entre Entrevistas tradicionales de Selección y Entrevistas de Eventos Conductuales

### CAPITULO 2: Aplicación práctica

- 2.1. Actualización de Perfiles de Competencias
- 2.2. Diseño de Entrevistas de Eventos Conductuales
- 2.3. Aplicación de Entrevistas de Eventos Conductuales
- 2.4. Validación de Entrevistas de Eventos Conductuales

### CAPITULO 3: Conclusiones, recomendaciones, anexos, bibliografía

## 6.- CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	JUN	JUL	AGO	SEP
Preparar material de perfiles anteriores de los cargos determinados para este trabajo				
Reunión de actualización de Perfil de Recepcionista Cuenca				
Reunión de actualización de Perfil de Gerente de Ingeniería				
Reunión de actualización de Perfil de Secretaria de Logística				
Reunión de actualización de Perfil de Auditor de Calidad de Materias Primas				
Reunión de actualización de Perfil de Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional				
Elaborar informes actualizados de Perfiles actualizados				
Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Recepcionista Cuenca				
Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Gerente de Ingeniería				
Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Secretaria de Logística				
Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Auditor de Calidad de Mateias Primas				
Diseñar Entrevistas de Eventos Conductuales para Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional				
Aplicar pilotos de Entrevistas de Eventos Conductuales para Secretaria de Logística				
Aplicar pilotos de Entrevistas de Eventos Conductuales para Supervisor de Seguridad y				



- ❖ ALLES, Martha Alicia, *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos.- Gestión por Competencias ”*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000, # pag. 478
- ❖ ALLES, Martha Alicia, *“Gestión por Competencias.- El Diccionario”*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, # pag. 277
- ❖ ALLES, Martha Alicia, *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos.- Gestión por Competencias (CASOS)”*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2000, # pag. 175
- ❖ ALLES, Martha Alicia, *“Diccionario de Preguntas.- Gestión por Competencias (Cómo planificar la entrevista por Competencias)”*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, # pag. 267
- ❖ [“www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/técnicas.htm”](http://www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/técnicas.htm) (23 de Mayo de 2005)
- ❖ [“www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/técnicas.htm”](http://www.Gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/técnicas.htm) (23 de Mayo de 2005)
- ❖ [“www.izepes.org.ve/MODULO3.htm”](http://www.izepes.org.ve/MODULO3.htm) (23 de Mayo de 2005)

# **ACTUALIZACION PERFILES DE COMPE- TENCIAS**

**1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:	Recepcionista Cuenca
NUMERO DE OCUPANTES:	1
NOMBRE DEL OCUPANTE:	Ligia Moncayo
REPORTA A:	Gerente Administrativo
NOMBRE DE SUPERIOR INMEDIATO:	Eco. Andres Roldan
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	Admnistrativo
SUPERVISA PERSONAL:	No
INCIDENCIA EN PRODUCCION:	Indirecta
LUGAR DE TRABAJO:	Cuenca

**2.- MISION DEL CARGO**

Realizar, recibir y distribuir llamadas telefonicas y correspondencia (sobres, documentos, paquetes, encomiendas) a los destinatarios correspondientes dentro de cada area y/o departamento de la empresa según corresponda, acatandose a las politicas empresariales y a lo establecido en los procedimientos del Sistema de Gestion de Calidad ISO 9001 2000 correspondientes a su deparatamento para facilitar y apoyar gran parte de la comunicación organizacional

**Elaboró:** DORH**Fecha:** Julio de 2005**Revisó:** DORH**Fecha:** Julio de 2005**Aprobó:** DORH**Fecha:** Julio de 2005

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Atender llamadas telefonicas locales, nacionales e internacionales	5	3	3	14
2	Filtrar llamadas telefonicas de acuerdo al destinatario	5	3	3	14
3	Elaborar un registro pormenorizado del consumo telefonico interno	1	1	1	2
4	Hacer llamadas telefonicas para verificar numeros personales y extensiones asignadas al interior de la compañía	1	1	1	2
5	Ingresar en base de datos electronica numeros telefonicos actualizados del personal de la compañía asi como de los proveedores mas representativos a nivel organizacional	1	1	1	2
6	Coordinar con el Departamento de Sistemas la reparacion y mantenimiento de la centralilla telefonica y del fax de la empresa	1	3	3	10
7	Enviar y recibir faxes	5	3	2	11
8	Distribuir faxes recibidos entre los departamentos/areas a quien van dirigidos	5	3	2	11
9	Recibir y direccionar a los visitantes externos y personal de la compañía de acuerdo al servicio solicitado o a la persona/funcion buscada	5	3	2	11
10	Recopilar informacion respecto a las necesidades de proveeduría de cada area/departamento de la compañía	2	3	3	11
11	Elaborar requerimiento de compra general de proveduria	2	3	3	11
12	Distribuir proveeduría segun solicitud de cada area/departamento de la organizacion	2	3	3	11
13	Elaborar kardex de proveeduría	2	3	3	11
14	Controlar los servicios de courier contratados por las distintas areas de la organizacion	5	3	3	14
15	Coordinar la utilizacion de courier con los responsables de su manejo en oficinas de Guayaquil, Quito, Machala y otros destinos nacionales	5	3	2	11
16	Registrar el consumo de servicios internacionales de courier	5	3	2	11
17	Coordinar el uso de courier con las empresas filiales y sus subsidiarios, asi como con los proveedores del exterior	4	3	2	10
18	Cotizar periodicamente los servicios de courier a nivel nacional/internacional	3	3	2	9

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**4.- ACTIVIDADES ESENCIALES**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Atender llamadas telefonicas locales, nacionales e internacionales	5	3	3	14
2	Filtrar llamadas telefonicas de acuerdo al destinatario	5	3	3	14
3	Distribuir proveeduría según solicitud de cada área/departamento de la organización	2	3	3	11
4	Controlar los servicios de courier contratados por las distintas áreas de la organización	5	3	3	14

**5.- INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ DEL CARGO
Atender llamadas telefonicas locales, nacionales e internacionales	Departamentos del área administrativa Superintendencias de Producción
Filtrar llamadas telefonicas de acuerdo al destinatario	Superintendencias de Mantenimiento Superintendencias de Calidad
Distribuir proveeduría según solicitud de cada área/departamento de la organización	Servicio al cliente Proveedores Clientes externos
Controlar los servicios de courier contratados por las distintas áreas de la organización	

**6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA**

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Educación superior profesional intermedia		Administración de empresas Comunicación social
Educación secundaria	Bachiller	Ciencias sociales

**7.- CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Oficina (conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina)		X
Atención de personal y al cliente (conocimiento de procedimientos y principios para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad y servicio de sistemas alternos de entrega)	X	
Idioma español (conocimiento de la estructura y contenido del castellano, incluye el significado y estructura de palabra, reglas de estructura y gramática)	X	
Comunicaciones y medios de comunicación (conocimiento de técnicas de producción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual)	X	

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área en particular	X	
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o entorno en el que se desenvuelve la organización		X
Personas / areas	Conocer personas y áreas o departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores de la institución		X

**9.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS**

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Manejar programas informáticos	Microsoff Office	X	
Usar otros idiomas	Inglés hablado (bajo)	X	
Operar equipos de oficina	Fax, scanner, copiadora, etc.	X	
Otras destrezas	Coordinar tareas de mantenimiento de equipos de su tarea		X

**10.- DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Pensamiento analítico	Capacidad de entender y resolver un problema desagregando sus partes <b>(bajo)</b>	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información <b>(medio)</b>	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea <b>(bajo)</b>		X
Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar, comprender y responder a los demás aunque no se hayan expresado total y claramente <b>(medio)</b>	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás <b>(medio)</b>	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás <b>(medio)</b>	X	

**11.- OTRAS COMPETENCIAS**

APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Tolerancia	Paciencia para tratar con clientes tanto internos como externos	X	
Modulación de la voz	Modulación de la voz en llamadas telefónicas	X	

**12.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Tres meses
Tipo de experiencia	En puestos similares
Contenido de la experiencia	Servicio al cliente Atención al público

**13.- CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL ENTORNO LABORAL**

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>METODOS DE COMUNICACION</b>	
CARA A CARA	Todos los días
INDIVIDUAL A GRUPO	Todos los días
DISCURSO PUBLICO	No aplica
TELEFONO	Todos los días
CORREO ELECTRONICO	Todos los días
COMPUTADOR INTERACTIVO	Todos los días

**CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES****ESCALA****RELACIONES INTERPERSONALES****METODOS DE COMUNICACION**

NOTAS ESCRITAS A MANO

Todos los días

CARTAS Y MEMOS

Una vez por semana

REPORTES / INFORMES ESCRITOS

Una vez por semana

**INTERACCION SOCIAL****TIPO DE INTERACCION LABORAL**

SUPERVISAR / DIRIGIR EL TRABAJO DE OTROS

No aplica

PERSUADIR O INFLUENCIAR

Una vez al mes

PROVEER SERVICIO / ASISTENCIA / AYUDA A OTROS

Todos los días

CAPACITAR / ENTRENAR A OTROS

No aplica

COLABORAR / APOYAR A UN EQUIPO / GRUPO

Todos los días

COORDINAR / ORGANIZAR ACTIVIDADES DE OTROS

No aplica

ENTREVISTAR / INDAGAR / INVESTIGAR A OTROS

No aplica

OPONER / CONFRONTAR / CUESTIONAR A OTROS

No aplica

TRATAR CON EL PUBLICO

Todos los días

RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS

No aplica

SITUACIONES CONFLICTIVAS

No aplica

**CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO**

Exposición al ruido

Alta

Iluminación

Buena

**CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION**

GRADO DE AUTOMATIZACION

Bajo

CLARIDAD DE LA TAREA

Alta

TRABAJO ESTRUCTURA

Alta

PLAZOS Y PRESIONES DE TIEMPO

Alta

APRENDIZAJE CONTINUO

Bajo

**Elaboró:** DORH**Revisó:** DORH**Aprobó:** DORH**Fecha:** Julio de 2005**Fecha:** Julio de 2005**Fecha:** Julio de 2005

**1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Ingenieria
NUMERO DE OCUPANTES:	1
NOMBRE DEL OCUPANTE:	Ing. Modesto Casajoana
REPORTA A:	Gerente General
NOMBRE DE SUPERIOR INMEDIATO:	Ing. Rafael Simon
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	Proyectos y Montaje
SUPERVISA PERSONAL:	Si
INCIDENCIA EN PRODUCCION:	Indirecta
LUGAR DE TRABAJO:	Cuenca

**2.- MISION DEL CARGO**

Proyectar y asegurar las condiciones de infraestructura y montaje tecnologico de las plantas de produccion del Grupo Cartopel de acuerdo a los avances tecnologicos globales, a las disposiciones de Gerencia y a las mismas necesidades de las areas de produccion buscando contribuir al logro de las metas estrategicamente planteadas y a la eficiencia de cada una de las lineas en las que se desarrolla el negocio.

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Realizar busquedas de informacion en internet respecto a avances tecnologicos en el negocio papelerero para conocer las necesidades u oportunidades de mejora y modernizacion de la infraestructura y equipos de la empresa	4	4	3	16
					0
					0
2	Realizar llamadas telefonicas a los departamentos tecnicos de empresas dedicadas al mismo negocio a nivel nacional para conocer la tecnologia utilizada y la manera como ha sido adecuada a las operaciones de produccion de papel de embalaje y carton corrugado	4	4	2	12
					0
					0
					0
3	Realizar llamadas telefonicas a los departamentos tecnicos de empresas dedicadas al mismo negocio a nivel internacional para conocer la tecnologia utilizada y la manera como ha sido adecuada a las operaciones de produccion de papel de embalaje y carton corrugado	4	4	2	12
					0
					0
					0
4	Enviar comunicaciones escritas o electronicas a los principales proveedores de tecnologia dentro y fuera del pais para actualizar informacion y recibir cotizaciones sobre las mejoras tecnologicas que se ofertan en el negocio de la industria papelerera y de carton corrugado	3	4	2	11
					0
					0
					0
5	Visitar principales plantas papeleras y corrugadoras nacionales e internacionales para conocer la tecnologia utilizada en los procesos productivos	1	4	3	13
					0
6	Elaborar informes de costos de implementacion de proyectos de mejoras y modernizacion para discutir en reuniones de Gerencia y establecer viabilidad y conveniencia (ventajas y desventajas) de su implementacion	1	4	5	21
					0
					0
7	Organizar las tareas operativas necesarias para la adquisicion de nuevos equipos y/o accesorios para las plantas productivas del G. Cartopel S.A.I.	1	4	4	17
					0
8	Planificar las etapas de implementacion de los equipos y/o accesorios adquiridos a fin de poner en marcha el proyecto en el menor tiempo posible y con los costos mas bajos	1	4	4	17
					0
					0

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
9	Asignar tareas al personal que esta a su cargo para el montaje del proyecto en curso a fin de mantener el control en tiempo y recursos empleados	5	3	3	14
					0
10	Organizar y estructurar informacion recopilada a traves de diferentes medios a fin de presentar proyectos de mejora y modernizacion interesantes para la Gerencia General y los Directores de la Empresa	2	4	3	14
					0
					0
11	Asistir a reuniones de Gerencia para presentacion de resultados y proyectos	2	3	3	11
12	Controlar la asistencia del personal a su cargo para mantener bajos los indices de rotacion y disciplina	2	3	2	8
					0
13	Revisar y firmar reportes de trabajo para controlar resultados y avances de proyectos	5	4	3	17
					0
14	Elaborar informes de Cuadros de Mando para su presentacion y discusion con la Gerencia General en busca del control departamental y organizacional	2	4	4	18
					0
15	Atender las inquietudes operativas y salariales de sus empleados a fin de mantener y/o crear un ambiente agradable y cordial de trabajo dentro de su departamento e inclusive a nivel organizacional	5	3	3	14
					0
					0
16	Coordinar la implementacion de sus proyectos con el departamento tecnico correspondiente para obtener los resultados o metas buscadas	1	4	4	17
					0

**4.- ACTIVIDADES ESENCIALES**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar informes de costos de implementacion de proyectos de mejoras y modernizacion para discutir en reuniones de Gerencia y establecer viabilidad y conveniencia (ventajas y desventajas) de su implementacion	1	4	5	21
					0
					0
2	Elaborar informes de Cuadros de Mando para su presentacion y discusion con la Gerencia General en busca del control departamental y organizacional	2	4	4	18
					0
3	Revisar y firmar reportes de trabajo para controlar resultados y avances de proyectos	5	4	3	17
					0
4	Coordinar la implementacion de sus proyectos con el departamento tecnico correspondiente para obtener los resultados o metas buscadas	1	4	4	17
					0

**5.- INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ DEL CARGO
Elaborar informes de costos de implementacion de proyectos de mejoras y modernizacion para discutir en reuniones de Gerencia y establecer viabilidad y conveniencia (ventajas y desventajas) de su implementacion	Producción Molino Cartopel Producción Corrugadora Cuenca (Ondutec) Producción Corrugadora Guayaquil (Corrupac) Gerencia General Directores y accionistas
Revisar y firmar reportes de trabajo para controlar resultados y avances de proyectos	Administrativo - Financiero (Presupuestos y Costos) Mantenimiento Molino Cartopel Mantenimiento Corrugadora Cuenca (Ondutec)
Coordinar la implementación de proyectos con el departamento técnico correspondiente para obtener resultados o metas buscadas	Mantenimiento Corrugadora Guayaquil (Corrupac)
Elaborar informes de Cuadros de Mando para su presentación y discusión con la Gerencia General en busca del control departamental y organizacional	Gerencia General Gerencias Departamentales Directores y accionistas

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA**

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Educación superior profesional	Ingeniería	Mecánica Química
Educación superior maestría	MBA Ingeniería	Producción Papelera

**7.- CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Administración y gestión (conocimientos de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional; esto incluye planificación estratégica, asignación de recursos, modelado de la fuerza de trabajo, técnicas de liderazgo y métodos de producción)	X	
Recursos Humanos y personal (conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de persona y recursos humanos. Esto incluye los reglamentos y procedimientos en cuanto a selección, entrenamiento y promoción, paquetes de compensaciones y beneficios; relaciones laborales y estrategias de negociación, y sistemas de información al personal)	X	X
Ingeniería y Tecnología (conocimiento de equipos, herramientas, aparatos mecánicos y sus usos para producir movimiento, luz, energía, tecnología y otras aplicaciones)	X	X
Diseño (conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas e instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos de precisión, planos, dibujos y modelos)	X	X
Construcción y edificación (conocimiento de materiales, métodos y de las herramientas apropiadas para construir objetos, estructuras, edificios)	X	
Mecánica (conocimiento de maquinaria y herramientas incluyendo sus diseños, usos, beneficios, reparaciones y mantenimiento)	X	

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades tácticas, políticas o prioridades de la organización, área)		X
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área en particular	X	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o entorno en el que se desenvuelve la organización		X
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X
Personas / areas	Conocer personas y áreas o departamentos de la organización		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores de la institución		X

**9.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS**

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Manejar programas informáticos	Microsoff Office, Acad, Connet, Naff	X	
Usar otros idiomas	Alemán e Inglés lectura, hablado (alto)	X	
Operar equipos de oficina	Fax, scanner, copiadora, etc.	X	
Otras destrezas	Armar y desarmar maquinaria	X	

**10.- DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Credibilidad Técnica	Generar credibilidad en los demás sobre la base de conocimientos técnicos <b>(alto)</b>	X	
Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas utilizando el potencial de la empresa <b>(alto)</b>	X	
Pensamiento conceptual II	Habilidad para construir vínculos entre situaciones que no estén conectadas y construir modelos o conceptos <b>(alto)</b>	X	
Pensamiento analítico	Capacidad de entender y resolver un problema desagregando sus partes <b>(alto)</b>	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea <b>(alto)</b>	X	X
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de grupos, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo <b>(alto)</b>	X	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo <b>(media)</b>	X	

**11.- OTRAS COMPETENCIAS**

APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Tolerancia	Paciencia para tratar con clientes tanto internos como externos	X	
Organización	Capacidad para distribuir trabajos y tareas entre el personal a su cargo	X	

**12.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Más de cinco años
Tipo de experiencia	En instituciones similares
Contenido de la experiencia	Producción de papel Producción de cartón corrugado

**13.- CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL ENTORNO LABORAL**

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>METODOS DE COMUNICACION</b>	
CARA A CARA	Todos los días
INDIVIDUAL A GRUPO	Todos los días
DISCURSO PUBLICO	Todos los días
TELEFONO	Todos los días
CORREO ELECTRONICO	Todos los días
COMPUTADOR INTERACTIVO	Todos los días

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES		ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
METODOS DE COMUNICACION		
NOTAS ESCRITAS A MANO		Todos los días
CARTAS Y MEMOS		Todos los días
REPORTES / INFORMES ESCRITOS		Una vez al mes
INTERACCION SOCIAL		
TIPO DE INTERACCION LABORAL		
SUPERVISAR / DIRIGIR EL TRABAJO DE OTROS		Todos los días
PERSUADIR O INFLUENCIAR		Todos los días
PROVEER SERVICIO / ASISTENCIA / AYUDA A OTROS		Todos los días
CAPACITAR / ENTRENAR A OTROS		Todos los días
COLABORAR / APOYAR A UN EQUIPO / GRUPO		Todos los días
COORDINAR / ORGANIZAR ACTIVIDADES DE OTROS		Todos los días
ENTREVISTAR / INDAGAR / INVESTIGAR A OTROS		Todos los días
OPONER / CONFRONTAR / CUESTIONAR A OTROS		Todos los días
TRATAR CON EL PUBLICO		Todos los días
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS		Alta
SITUACIONES CONFLICTIVAS		Todos los días
<b>CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO</b>		
Exposición al ruido		Alta
Iluminación		Buena
<b>CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION</b>		
GRADO DE AUTOMATIZACION		Alta
CLARIDAD DE LA TAREA		Alta
TRABAJO ESTRUCTURA		Alta
PLAZOS Y PRESIONES DE TIEMPO		Alta
APRENDIZAJE CONTINUO		Alta

**1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria de Logistica
NUMERO DE OCUPANTES:	1
NOMBRE DEL OCUPANTE:	Ma. Soledad Montalvo
REPORTA A:	Gerente de Logistica
NOMBRE DE SUPERIOR INMEDIATO:	Dr. Geovanny Coellar
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	Logistica
SUPERVISA PERSONAL:	No
INCIDENCIA EN PRODUCCION:	Indirecta
LUGAR DE TRABAJO:	Cuenca

**2.- MISION DEL CARGO**

Elaborar la documentacion de compras e importaciones de insumos y materias primas de acuerdo a lo estipulado en los procedimientos del Sistema de Calidad ISO 9001 2000 en el elemento N 6 a fin de garantizar la calidad y oportunidad de dotacion de suministros de produccion al mejor costo del mercado.

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Controlar el diligenciamiento de pedidos de importacion de materia prima	5	4	4	21
2	Recibir requerimientos de compra generados en la compañía	5	4	3	17
3	Revisar firmas de responsabilidad/aprobacion de requerimientos de compra	5	3	3	14
4	Elaborar ordenes de compra locales	5	3	3	14
5	Archivar requerimientos y ordenes de compra receptados	5	1	1	6
6	Elaborar documentos de exportaciones (AISV)	3	3	4	15
7	Elaborar cartas de credito para oficinas de Machala	4	3	4	16
8	Elaborar ordenes de compra de suministros de oficina	1	2	3	7
9	Elaborar ordenes de compra de proveduria	2	2	3	8
10	Enviar documentacion a cada proveedor segun sea el caso	5	3	3	14
11	Elaborar cuadros estadisticos de proveduria	2	2	3	8
12	Gestionar cotizaciones de proveedores por cada requerimiento de compra	5	4	3	17
	generado (3)				0
13	Gestionar aprobaciones de requerimientos de compra con Gerencia de	5	2	3	11
	Logistica				0
14	Elaborar cartas para solicitar pago de Demonaje de Contenedores	4	4	4	20
15	Gestionar pagos por Almacenamiento de Contenedores	4	4	4	20
16	Atender proveedores y entablar relaciones cordiales con ellos	4	2	3	10
17	Controlar documentos tramitados para salida de mercaderia	5	4	4	21
	del puerto				0
18	Distribuir a los canales correspondientes los documentos de Materia Prima	4	3	3	13
	Importada				0

**4.- ACTIVIDADES ESENCIALES**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Controlar el diligenciamiento de pedidos de importacion de materia prima	5	4	4	21
2	Elaborar cartas para solicitar pago de Demonaje de Contenedores	4	4	4	20
3	Gestionar pagos por Almacenamiento de Contenedores	4	4	4	20
4	Controlar documentos tramitados para salida de mercaderia del puerto	5	4	4	21

**5.- INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ DEL CARGO
Controlar el diligenciamiento de pedidos de importacion de materia prima	Producción Molino Cartopel Producción Corrugadora Cuenca (Cuenca) Producción Corrugadora Guayaquil (Corrupac)
Elaborar cartas para solicitar pago de Demonaje de Contenedores	Producción Molino Cartopel Mantenimiento Molino Cartopel Mantenimiento Corrugadora Cuenca (Cuenca) Mantenimiento Corrugadora Guayaquil (Corrupac)
Gestionar pagos por Almacenamiento de Contenedores	Logística Contabilidad Aduana Administrativo - Financiero
Controlar documentos tramitados para salida de mercaderia del puerto	Logística Aduana Administrativo - Financiero

**6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA**

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Educación superior profesional	Ingeniería	Comercial Negocios Internacionales Comercio Exterior

**7.- CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Transporte (costos, ventajas y limitaciones de transporte de mercadería)		X
Oficina(conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina)		X
Lengua extranjera (significado, deletreo de palabras, gramática y pronunciación)	X	
Leyes, gobierno y Jurisprudencia (conocimiento de leyes y códigos legales)		X

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área en particular	X	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o entorno en el que se desenvuelve la organización		X
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X
Personas / areas	Conocer personas y áreas o departamentos de la organización		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo		X

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores de la institución		X
Otros datos	Presupuestos, estadísticas financieras y de sistemas		X

**9.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS**

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Manejar programas informáticos	Microsoff Office, Connet	X	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
Operar equipos de oficina	Fax, scanner, copiadora, etc.	X	
Otras destrezas específicas	Analizar órdenes de compras y cotizaciones		X

**10.- DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo ( <b>medio</b> )		X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones ( <b>Medio</b> )	X	X

Elaboró: DORH

Revisó: DORH

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Fecha: Julio de 2005

Fecha: Julio de 2005

**10.- DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Pensamiento analítico	Capacidad de entender y resolver un problema desagregando sus partes <b>(bajo)</b>	X	X
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para solucionar problemas <b>(bajo)</b>	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea <b>(bajo)</b>	X	X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias y lograr acuerdos <b>(medio)</b>	X	
Desarrollo de relaciones	Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas <b>(medio)</b>	X	

**11.- OTRAS COMPETENCIAS**

APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Tolerancia	Paciencia para tratar con clientes tanto internos como externos	X	
Modulación de la voz	Modulación de la voz en llamadas telefónicas	X	

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**12.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Uno a tres años
Tipo de experiencia	En puestos similares
Contenido de la experiencia	Aduanas Empresas de importaciones y/o exportaciones

**13.- CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL ENTORNO LABORAL**

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>METODOS DE COMUNICACION</b>	
CARA A CARA	Todos los días
INDIVIDUAL A GRUPO	Todos los días
DISCURSO PUBLICO	No aplica
TELEFONO	Todos los días
CORREO ELECTRONICO	Todos los días
COMPUTADOR INTERACTIVO	Todos los días

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES		ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
METODOS DE COMUNICACION		
NOTAS ESCRITAS A MANO		Todos los días
CARTAS Y MEMOS		Todos los días
REPORTES / INFORMES ESCRITOS		Una vez por semana
INTERACCION SOCIAL		
TIPO DE INTERACCION LABORAL		
SUPERVISAR / DIRIGIR EL TRABAJO DE OTROS		No aplica
PERSUADIR O INFLUENCIAR		Una vez cada quince días
PROVEER SERVICIO / ASISTENCIA / AYUDA A OTROS		Una vez cada quince días
CAPACITAR / ENTRENAR A OTROS		No aplica
COLABORAR / APOYAR A UN EQUIPO / GRUPO		Una vez cada quince días
COORDINAR / ORGANIZAR ACTIVIDADES DE OTROS		No aplica
ENTREVISTAR / INDAGAR / INVESTIGAR A OTROS		Todos los días
OPONER / CONFRONTAR / CUESTIONAR A OTROS		No aplica
TRATAR CON EL PUBLICO		Todos los días
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS		No aplica
SITUACIONES CONFLICTIVAS		No aplica
<b>CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO</b>		
<b>CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION</b>		
GRADO DE AUTOMATIZACION		Bajo
CLARIDAD DE LA TAREA		Alta
TRABAJO ESTRUCTURA		Alta
PLAZOS Y PRESIONES DE TIEMPO		Alta
APRENDIZAJE CONTINUO		Bajo
Elaboró: DORH		Aprobó: DORH
Fecha: Julio de 2005		Fecha: Julio de 2005
Revisó: DORH		Fecha: Julio de 2005
Fecha: Julio de 2005		

**1,- IDENTIFICACION DEL PUESTO**

Elaboró: DORH

Revisó: DORH

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Fecha: Julio de 2005

Fecha: Julio de 2005

NUMERO DE OCUPANTES:	1
NOMBRE DEL OCUPANTE:	Marco Rosas
REPORTA A:	Jefe de Control de Calidad
NOMBRE DE SUPERIOR INMEDIATO:	Ing. José Quillay
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	Control de Calidad
SUPERVISA PERSONAL:	No
INCIDENCIA EN PRODUCCION:	Directa
LUGAR DE TRABAJO:	Cuenca

**2.- MISION DEL CARGO**

Dirigir y realizar el ingreso, descarga y análisis de la materia prima del Molino del Grupo Cartopel S.A.I. de acuerdo a los índices y parámetros de Calidad y a las exigencias establecidas en el Sistema de Calidad ISO 9001 2000 a fin de evitar reclamos y no conformidades en el producto terminado entregado a clientes.

Elaboró: DORH

Revisó: DORH

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Fecha: Julio de 2005

Fecha: Julio de 2005

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Aprobar el ingreso de vehículos a la planta para la descarga de materia prima para el proceso de producción del Molino	5	2	2	9
2	Realizar el pesaje de los vehículos tanto de carga como de descarga de materia prima (tanto Nacional como de Importación y Exportación)	5	3	3	14
3	Realizar análisis de humedad, contaminación e impurezas de toda la materia prima comprada en la ciudad de acuerdo a lo establecido en los procedimientos internos	5	3	4	17
4	Realizar auditorías de humedad, contaminación e impurezas en toda la materia prima de los proveedores de otras provincias	4	3	3	13
5	Llenar formato de "Muestreo y Análisis de Fibra Reciclable"	5	2	3	11
6	Llenar y reportar novedades en formato de "Análisis de Fibra Reciclable"	5	2	2	9
7	Registrar en el sistema los reportes de todos los vehículos que ingresan a la empresa con materia prima	5	3	3	14
8	Realizar transacciones de descuento de humedad, contaminación e impurezas de materia prima en el sistema de gestión integrada	5	3	3	14
9	Realizar reportes impresos de Ingresos de materia prima para uso del Departamento de Contabilidad	5	2	2	9
10	Elaborar reportes de ingresos de materia prima clasificados por proveedor	2	3	3	11
11	Programar con la Jefatura de Transporte, la evacuación de materia prima (DKL) de la planta de Ondutec	4	2	2	8
12	Revisar la apertura de contenedores de importación como representante de la bodega de Cartopel en la Aduana	5	2	3	11
13	Realizar transacciones de egresos de consumo de materia prima de Máquina 1 y Máquina 2 en el sistema de gestión integrada	4	3	3	13

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**4.- ACTIVIDADES ESENCIALES**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Realizar análisis de humedad, contaminación e impurezas de toda la materia prima comprada en la ciudad de acuerdo a lo establecido en los procedimientos internos	5	3	4	17
2	Realizar el pesaje de los vehículos tanto de carga como de descarga de materia prima (tanto Nacional como de Importación y Exportación)	5	3	3	14
3	Registrar en el sistema los reportes de todos los vehículos que ingresan a la empresa con materia prima	5	3	3	14
4	Realizar transacciones de descuento de humedad, contaminación e impurezas de materia prima en el sistema de gestión integrada	5	3	3	14

**5.- INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ DEL CARGO
Realizar análisis de humedad, contaminación e impurezas de toda la materia prima comprada en la ciudad de acuerdo a lo establecido en los procedimientos internos	Logística Producción Molino Proveedores
Realizar el pesaje de los vehículos tanto de carga como de descarga de materia prima (tanto Nacional como de Importación y Exportación)	Logística Producción Molino Proveedores
Registrar en el sistema los reportes de todos los vehículos que ingresan a la empresa con materia prima	Logística Contabilidad Transporte (Logística)
Realizar transacciones de descuento de humedad, contaminación e impurezas de materia prima en el sistema de gestión integrada	Producción Molino

**6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA**

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Educación superior profesional	Ingeniería	Química Industrial

**7.- CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Producción y procesamiento (Conocimiento de entradas, costos, salidas, materia prima, desperdicios, control de calidad y técnicas para maximizar la manufactura y distribución de productos)	X	X
Química (Conocimiento de la composición, estructura y propiedades de las sustancias y de los procesos químicos y las transformaciones a las que son sometidos. Esto incluye el uso de químicos y sus interacciones, señales de peligro, técnicas de producción y métodos de eliminación de material)	X	

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X
Personas / areas	Conocer personas y áreas o departamentos de la organización		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores de la institución		X
Datos empresariales	Estadísticas financieras, de recursos humanos, de sistemas, de producción, de calidad, de reclamos, etc.		X

**9.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS**

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Manejar programas informáticos	Microsoff Office, Connet, Naf		X
Operar equipos de oficina	Fax, scanner, copiadora, etc.	X	
Operar maquinaria o herramientas	Equipos de laboratorio, pipetas	X	X
Otras destrezas	Realizar análisis de control de calidad	X	X

**10.- DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Credibilidad Técnica	Generar credibilidad en los demás sobre la base de conocimientos técnicos <b>(medio)</b>	X	X
Pensamiento analítico	Capacidad de entender y resolver un problema desagregando sus partes <b>(alto)</b>	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás <b>(medio)</b>	X	
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar su adaptación a cambios <b>(alto)</b>		X

**11.- OTRAS COMPETENCIAS**

APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Tolerancia	Paciencia para tratar con clientes tanto internos como externos	X	
Visión cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros)	X	
Percepción de profundidad	Juzgar cuál de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador	X	

**12.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Un año
Tipo de experiencia	En puestos similares
Contenido de la experiencia	Producción en general

**13.- CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL ENTORNO LABORAL**

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>METODOS DE COMUNICACION</b>	
CARA A CARA	Todos los días
INDIVIDUAL A GRUPO	Todos los días
DISCURSO PUBLICO	No aplica
TELEFONO	Todos los días
CORREO ELECTRONICO	Todos los días
COMPUTADOR INTERACTIVO	Todos los días

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES		ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
METODOS DE COMUNICACION		
NOTAS ESCRITAS A MANO		Todos los días
CARTAS Y MEMOS		Una vez por semana
REPORTES / INFORMES ESCRITOS		Una vez por semana
INTERACCION SOCIAL		
TIPO DE INTERACCION LABORAL		
SUPERVISAR / DIRIGIR EL TRABAJO DE OTROS		No aplica
PERSUADIR O INFLUENCIAR		No aplica
PROVEER SERVICIO / ASISTENCIA / AYUDA A OTROS		Una vez por semana
CAPACITAR / ENTRENAR A OTROS		No aplica
COLABORAR / APOYAR A UN EQUIPO / GRUPO		Todos los días
COORDINAR / ORGANIZAR ACTIVIDADES DE OTROS		No aplica
ENTREVISTAR / INDAGAR / INVESTIGAR A OTROS		No aplica
OPONER / CONFRONTAR / CUESTIONAR A OTROS		No aplica
TRATAR CON EL PUBLICO		Todos los días
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS		No aplica
SITUACIONES CONFLICTIVAS		Una vez por semana
<b>CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO</b>		
Exposición al ruido		Media
Iluminación		Buena
<b>CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION</b>		
GRADO DE AUTOMATIZACION		Media
CLARIDAD DE LA TAREA		Alta
TRABAJO ESTRUCTURA		Alta
PLAZOS Y PRESIONES DE TIEMPO		Alta
APRENDIZAJE CONTINUO		Alta
<b>Elaboró:</b> DORH	<b>Revisó:</b> DORH	<b>Aprobó:</b> DORH
<b>Fecha:</b> Julio de 2005	<b>Fecha:</b> Julio de 2005	<b>Fecha:</b> Julio de 2005

**1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:	Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional
NUMERO DE OCUPANTES:	1
NOMBRE DEL OCUPANTE:	Vacante
REPORTA A:	Gerente de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
NOMBRE DE SUPERIOR INMEDIATO:	Ing. Manuel Vicuña
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos
SUPERVISA PERSONAL:	No
INCIDENCIA EN PRODUCCION:	Indirecta
LUGAR DE TRABAJO:	Cuenca

**2.- MISION DEL CARGO**

Garantizar la seguridad en las operaciones y procesos del Grupo Cartopel S.A.I. Desde el punto de vista de la seguridad personal y de procesos y bajo los parámetros establecidos en el Sistema de Seguridad Integral para contribuir al desarrollo de un clima laboral positivo, seguro y saludable

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Realizar inspecciones de riesgos y ambiente de trabajo en la planta del Molino, Ondutec y área administrativa	3	3	2	9
2	Revisar condiciones de extintores y cabinas	2	3	2	8
3	Realizar órdenes de trabajo para adecuación de extintores y cabinas	2	3	2	8
4	Realizar reportes de accidentes de trabajo	1	3	2	7
5	Atender y/o coordinar atención de accidentes de trabajo tanto con personas como con equipos	1	3	2	7
6	Supervisar trabajo de personal de guardianía y seguridad física	3	2	3	9
7	Desarrollar y documentar procedimientos de seguridad física de acuerdo a lo establecido en normativas de gestión implementadas (BASC, etc.)	4	3	4	16
8	Coordinar el desarrollo y documentación de los códigos 1 - 3 - 5 de Responsabilidad Integral	4	3	4	16
9	Implementar acciones derivadas de los códigos 1 - 3 - 5 de Responsabilidad Integral	3	3	4	15
10	Dirigir reuniones del Comité de Seguridad tanto en el Molino como en Ondutec	4	2	4	12
11	Coordinar el trabajo del Comité de Seguridad del Molino y Ondutec	2	2	4	10
12	Investigar y plantear/documentar Acciones Correctivas y Preventivas para la eliminación de riesgos	4	3	3	13
13	Realizar seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas con los responsables de cada área	3	2	2	7
14	Realizar charlas de inducción respecto a prácticas de Seguridad y Salud Ocupacionales para todo el personal que ingresa en la compañía	3	2	3	9
15	Realizar capacitaciones para el personal operativo del Molino y Ondutec respecto a los temas de Seguridad y Salud Ocupacional	3	2	3	9

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**3.- ACTIVIDADES DEL CARGO**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
16	Recopilar datos para el planteamiento de indicadores de gestión de Seguridad del Molino y Ondutec	2	3	3	11
17	Calcular indicadores de gestión de Seguridad tanto del Molino como de Ondutec	2	3	3	11
18	Revisar solicitudes de entrega de dotaciones y equipos de protección personal tanto en el Molino como en Ondutec	5	3	2	11
19	Realizar inspecciones para controlar el uso de dotaciones y equipos de protección personal tanto en el Molino como en Ondutec	5	3	2	11
20	Participar en auditorías de Orden y Limpieza en el Molino, Ondute y el área Administrativa	4	3	2	10
21	Realizar informes y No Conformidades de Orden y Limpieza levantados en auditorías	4	3	2	10
21	Realizar seguimiento de cierre de No Conformidades de Orden y Limpieza	4	3	2	10

**Elaboró:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**4.- ACTIVIDADES ESENCIALES**

#	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Desarrollar y documentar procedimientos de seguridad física de acuerdo a lo establecido en normativas de gestión implementadas (BASC, etc.)	4	3	4	16
2	Coordinar el desarrollo y documentación de los códigos 1 - 3 - 5 de Responsabilidad Integral	4	3	4	16
3	Dirigir reuniones del Comité de Seguridad tanto en el Molino como en Ondutec	4	2	4	12
4	Investigar y plantear/documentar Acciones Correctivas y Preventivas para la eliminación de riesgos	4	3	3	13
5	Realizar inspecciones para controlar el uso de dotaciones y equipos de protección personal tanto en el Molino como en Ondutec	5	3	2	11

**5.- INTERFAZ DEL CARGO**

ACTIVIDADES ESENCIALES	INTERFAZ DEL CARGO
Desarrollar y documentar procedimientos de Seguridad Física de acuerdo a lo establecido en normativas de gestión implementadas (BASC, etc.)	Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos Superintendencia de Producción Molino Superintendencia de Mantenimiento Molino Superintendencia de Producción Ondutec Superintendencia de Mantenimiento Ondutec Gerencia de Proyectos y Montaje
Coordinar el desarrollo y documentación de los códigos 1-3-5 de Responsabilidad Integral	Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos Superintendencia de Producción Molino Superintendencia de Mantenimiento Molino Superintendencia de Producción Ondutec Superintendencia de Mantenimiento Ondutec
Dirigir reuniones del Comité de Seguridad tanto en el Molino como en Ondutec	Comité de Seguridad Molino Comité de Seguridad Ondutec

**Elaboró:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA**

<b>NIVEL DE EDUCACION</b>	<b>TITULO REQUERIDO</b>	<b>AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL</b>
Educación superior profesional	Ingeniería	Industrial Química

**7.- CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**

<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>	<b>REQ. SELECCION</b>	<b>REQ. CAPACITACION</b>
Procesamiento y producción: Conocimiento de entradas, costos, salidas, materia prima, desperdicios, control de calidad y técnicas para maximizar la manufactura y distribución de productos	<b>X</b>	<b>X</b>
Ingeniería y Tecnología: Conocimiento de equipos, herramientas, aparatos mecánicos y sus usos para producir movimiento, luz, energía, tecnología y otras aplicaciones		<b>X</b>
Seguridad: Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones, prevención y protección de personas, propiedades físicas	<b>X</b>	

**Elaboró:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH  
**Fecha:** Julio de 2005

**8.- CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

AREA DE CONOC. INFORMATIVOS	DESCRIPCION	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas o prioridades de la organización, área)		X
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área en particular	X	X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o entorno en el que se desenvuelve la organización		X
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X
Personas / areas	Conocer personas y áreas o departamentos de la organización		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo		X
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores de la institución		X

**9.- DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS**

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQ. SELECCION	REQ. CAPACITACION
Manejar programas informáticos	Microsoff Office, Connet	X	X
Usar otros idiomas	Inglés (lectura alto)	X	
Operar equipos de oficina	Fax, scanner, copiadora, computadora,etc.	X	
Otras destrezas	Armar y desarmar maquinaria		X

Elaboró: DORH

Fecha: Julio de 2005

Revisó: DORH

Fecha: Julio de 2005

Aprobó: DORH

Fecha: Julio de 2005

**10.- DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES**

<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>REQ. SELECCION</b>	<b>REQ. CAPACITACION</b>
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás ( <b>medio</b> )	<b>X</b>	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás ( <b>alto</b> )	<b>X</b>	
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una equipo funciona correctamente ( <b>medio</b> )	<b>X</b>	
Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir que hacer al respecto ( <b>medio</b> )	<b>X</b>	<b>X</b>
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea ( <b>alto</b> )	<b>X</b>	<b>X</b>

**11.- OTRAS COMPETENCIAS**

<b>APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>REQ. SELECCION</b>	<b>REQ. CAPACITACION</b>
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o pre decir un problema. ( <b>bajo</b> )	<b>X</b>	
Tiempo de reacción	Responder rápida o proporcionalmente a una señal ( <b>alto</b> )	<b>X</b>	

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**12.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Un año o más
Tipo de experiencia	En puestos similares
Contenido de la experiencia	Seguridad Industrial Implementación Normas BASC, Responsabilidad Integral

**13.- CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DEL ENTORNO LABORAL**

CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
METODOS DE COMUNICACION	
CARA A CARA	Todos los días
INDIVIDUAL A GRUPO	Todos los días
DISCURSO PUBLICO	Una vez al mes
TELEFONO	Todos los días
CORREO ELECTRONICO	Todos los días
COMPUTADOR INTERACTIVO	Todos los días

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Julio de 2005

<b>CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES</b>		<b>ESCALA</b>
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
METODOS DE COMUNICACION		
NOTAS ESCRITAS A MANO		Todos los días
CARTAS Y MEMOS		Una vez a la semana
REPORTES / INFORMES ESCRITOS		Una vez al mes
INTERACCION SOCIAL		
TIPO DE INTERACCION LABORAL		
SUPERVISAR / DIRIGIR EL TRABAJO DE OTROS		Trimestralmente o más
PERSUADIR O INFLUENCIAR		Una vez a la semana
PROVEER SERVICIO / ASISTENCIA / AYUDA A OTROS		Todos los días
CAPACITAR / ENTRENAR A OTROS		Una vez a la semana
COLABORAR / APOYAR A UN EQUIPO / GRUPO		Todos los días
COORDINAR / ORGANIZAR ACTIVIDADES DE OTROS		Una vez a la semana
ENTREVISTAR / INDAGAR / INVESTIGAR A OTROS		Una vez a la semana
OPONER / CONFRONTAR / CUESTIONAR A OTROS		Todos los días
TRATAR CON EL PUBLICO INTERNO		Todos los días
RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS		Trimestralmente o más
SITUACIONES CONFLICTIVAS		Una vez cada quince días
<b>CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO</b>		
Exposición al ruido		Alta
Iluminación		Buena
<b>CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION</b>		
GRADO DE AUTOMATIZACION		Media
CLARIDAD DE LA TAREA		Alta
TRABAJO ESTRUCTURA		Alta
PLAZOS Y PRESIONES DE TIEMPO		Alta
APRENDIZAJE CONTINUO		Alta
<b>Elaboró:</b> DORH	<b>Revisó:</b> DORH	<b>Aprobó:</b> DORH
<b>Fecha:</b> Julio de 2005	<b>Fecha:</b> Julio de 2005	<b>Fecha:</b> Julio de 2005

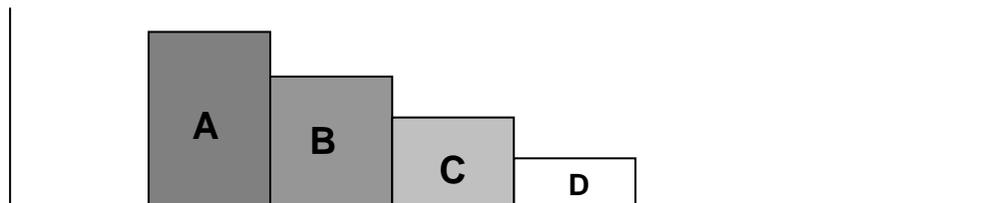
# **DISEÑO DE ENTRE- VISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

**COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Se interesa por recopilar y examinar información
- 2.- Relaciona información de baja complejidad
- 3.- Identifica las causas de los problemas
- 4.- Interpreta adecuadamente la información de gestión, a fin de estructurar sus acciones
- 5.- Corrige problemas basándose en el análisis de la información que le acercan
- 6.- Reconoce patrones

**COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO**

7.- Observa discrepancias y tendencias

8.- Interrelaciona los datos actuales

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

1.- Plantear una situación relacionada con su quehacer y evaluar su respuesta

2.- Por qué desea cambiar de trabajo? (Compare la respuesta con otro cambio de trabajo anterior)

3.- Por qué cambió de trabajo en ocasiones pasadas? (Podría preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional)

4.- Cómo se lleva con su jefe actual / con su jefe anterior? (Compare la respuesta con otro jefe anterior)

5.- Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional

6.- Relátame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. Cuáles fueron sus causas? Cuáles los efectos de la solución a la que arribó?

7.- Se ha podido dar cuenta de un problema antes de que lo notasen su jefe u otras personas en la organización? Explique

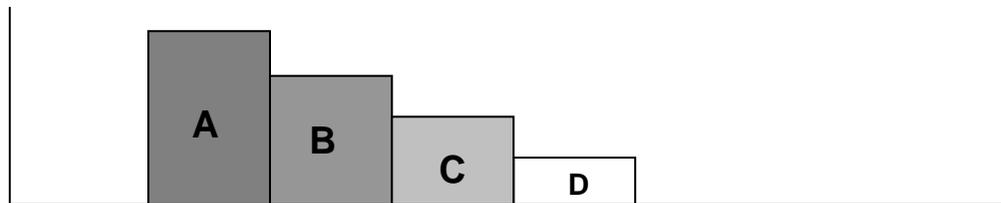
8.- Describa algunos de los problemas más difíciles con los que ha tenido que lidiar en los últimos seis meses? Qué hizo usted para resolverlos? Cómo los resolvió?

**COMPETENCIA: ORGANIZACION DE LA INFORMACION**

**1.- DEFINICION**

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Clasificar información en una biblioteca según su tema
- 2.- Ordenar documentos de diferente naturaleza según su destinatario, tópico o área a la que pertenece
- 3.- Segmentar por temática la documentación archivada en un file o late
- 4.- Manejar un árbol / estructura electrónica para clasificar la información recibida y enviada via e-mail
- 5.- Clasificar según lugar de destino la documentación que se envía o que se recibe en correspondencia interna
- 6.- Clasificar según lugar de destino la documentación que se envía o que se recibe en correspondencia externa

**COMPETENCIA: ORGANIZACION DE LA INFORMACION****4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

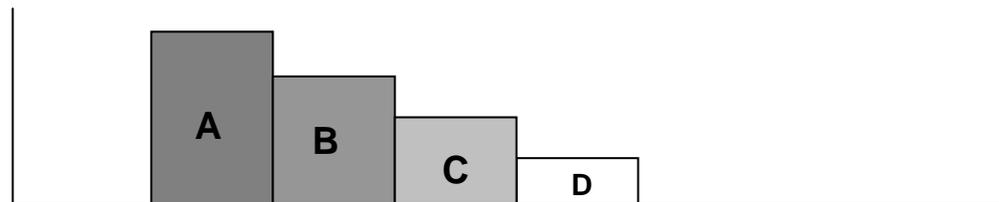
- 1.- Cómo hace usted para organizar las comunicaciones que recibe dentro de su puesto de trabajo? Tiene algún tipo de clasificación?
- 2.- Cuénteme acerca de una ocasión en la que la hayan solicitado la entrega inmediata de una comunicación que usted elaboró algún tiempo atrás. Cómo la ubicó? Qué hizo?
- 3.- Recuerde alguna ocasión en la que se hayan acumulado en su puesto de trabajo una serie de documentos de diversa naturaleza? Qué hizo entonces? Qué trato o cómo manejó usted la documentación pendiente de archivar?
- 4.- Explíqueme la manera como ordena la información obtenida / enviada a través del e-mail. Tiene alguna manera particular de manejarla? Cómo hace usted para ubicar una comunicación recibida hace un tiempo considerable?

**COMPETENCIA: CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se jueguen sus propios intereses personales
- 2.- Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo
- 3.- Se preocupa por ser entendido y transmitir sus sentimientos más genuinos evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo
- 4.- Se abre al diálogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculicen el entendimiento de la postura del otro

**COMPETENCIA: CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS**

- 5.- Identifica claramente los límites de los demás en el desarrollo de disputas y comprende cuándo llega el momento de ceder para preservar la armonía
- 6.- Comprende los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

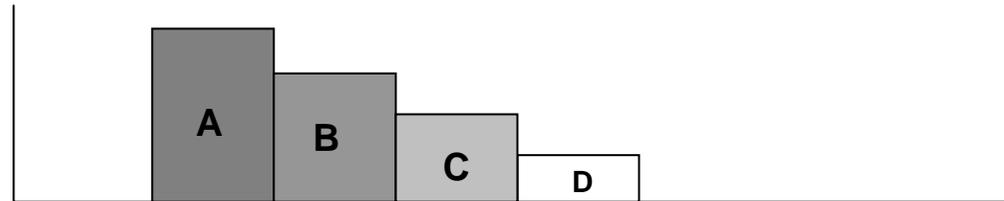
- 1.- Usted suele escuchar lo que tengan para decirle o, por el contrario, con una rápida mirada ya sabe lo está pasando? Deme un ejemplo del primer y del segundo caso, según corresponda
- 2.- Cree que los demás recurren a usted para hablar sobre temas personales, más allá de lo que le correspondería por su rol? Deme un ejemplo
- 3.- Cree que sus compañeros no recurren a usted para hablar de temas personales (que puedan o no afectar en algún momento su desempeño)? Deme un ejemplo
- 4.- Cuando un compañero le plantea un problema, de cualquier índole, usted suele decirse "ya lo sabía" (había presentido que algo pasaba) o se ve totalmente sorprendido?
- 5.- En qué forma reaccionó usted la última vez que una persona (cliente, jefe, compañero) perdió la paciencia o se enfadó?
- 6.- Todos nos hemos esforzado por demostrar consideración hacia otras personas. Qué cosas ha hecho usted en realidad al respecto?
- 7.- Cuando usted tiene que tratar con personas o con grupos, en qué momento se da usted cuenta que está exigiendo más de lo debido? Cómo determina que debe ceder un poco? Deme un ejemplo

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO**

**1.- DEFINICION**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. La persona que desarrolla esta competencia debe, preferiblemente, ser miembro de un grupo que comparta la misma destreza. Equipo, debe entenderse como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Está altamente orientado al logro de los objetivos grupales
- 2.- Antepone los intereses colectivos a los personales
- 3.- Interactúa con los demás miembros del equipo, en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente adecuado
- 4.- Invita a todos los demás miembros del grupo a tomar parte en los procesos, y a aportar ideas y conocimientos
- 5.- Anima, motiva a los demás y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados
- 6.- Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando las ideas y experiencia de los demás
- 7.- Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros
- 8.- Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización
- 9.- Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos
- 10.- Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO**

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

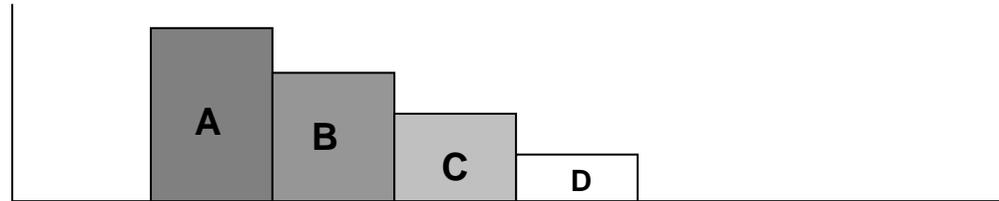
- 1.- Describa alguna ocasión en la que usted tuvo que tomar una decisión importante con la participación de su grupo de trabajo ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Cuál fue la respuesta del grupo?
- 2.- Cuénteme de una situación en la que su equipo de trabajo tuvo que intervenir en las decisiones organizacionales ¿Cómo fue la relación del grupo? ¿Cuáles fueron los resultados esperados?
- 3.- Deme tres ocasiones en las que usted motivó a los integrantes de su grupo a realizar un trabajo difícil
- 4.- ¿Cómo se siente usted mejor cuando trabaja en tareas individuales o grupales? ¿Puede darme un ejemplo?
- 5.- Cuénteme algún reconocimiento que le hicieron los miembros de su equipo por su participación en el mismo, ¿Cuáles fueron sus aportaciones?
- 6.- ¿Cuándo ingresa una persona nueva a su grupo de trabajo como hace usted para relacionar el punto de vista de esta persona con la del grupo?
- 7.- ¿Cuándo usted ingresó a la Institución como se integró a su grupo de trabajo? ¿Cómo cumplió los primeros objetivos planteados?
- 8.- ¿Cuénteme una situación en la que su equipo de trabajo sintió que no podía cumplir con los objetivos planteados? ¿Qué hizo para alentar a su equipo? ¿Cómo cumplieron con los objetivos?
- 9.- ¿Describa una situación en la que usted no estuvo de acuerdo con la opinión de un miembro de su equipo? ¿Cómo llegaron a una opinión en común?
- 10.- ¿Recuerda alguna ocasión en la que los directivos no apoyaron los trabajos realizados por su equipo? ¿Cómo se sintieron dentro del grupo? ¿Cómo llegaron a un acuerdo con los mismos?

**COMPETENCIA: ORIENTACION DE SERVICIO**

**1.- DEFINICION**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que diferentes grupos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de contar con las necesidades de los demás para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción de los grupos de interés. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Averigua e identifica las necesidades actuales y potenciales de los diferentes grupos de interés con los que trabaja (producción, mantenimiento, proyectos, área administrativa, ventas)
- 2.- Atiende oportuna y satisfactoriamente las oportunidades de mejora relacionadas con su área dentro de los diferentes departamentos de la empresa
- 3.- Se anticipa a las necesidades y demandas de las diferentes áreas y departamentos de la empresa
- 4.- Obtiene información directa de las diferentes áreas de la empresa y la utiliza para desarrollar propuestas de mejora y desarrollo
- 5.- Plantea soluciones a los problemas de fluides de llamadas y entrega de correspondencia tanto de las áreas de producción como de mantenimiento y administración
- 6.- Recpta y estudia las quejas y sugerencias de los diferentes públicos a los que llega con su trabajo
- 7.- Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas
- 8.- Evalúa permanentemente la satisfacción de diferentes públicos respecto al trabajo realizado en todos sus campos de

**COMPETENCIA: ORIENTACION DE SERVICIO**

acción

- 9.- Cumple con políticas, estándares de calidad y metas determinadas para su área de trabajo
- 10.- Su trato con el personal de la empresa se caracteriza por su empatía y amabilidad

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

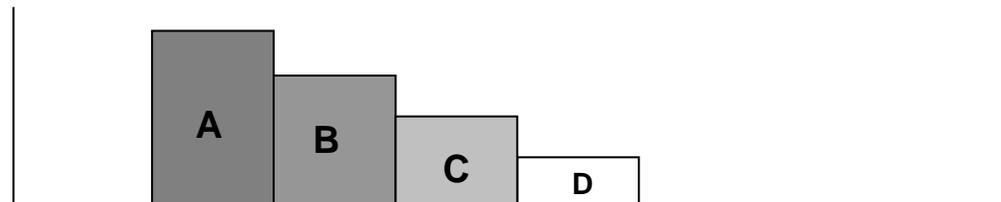
- 1.- Cuénteme de una situación en la que haya tenido que trabajar arduamente para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de interés/público/clientes. ¿En qué contexto ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué obtuvo finalmente de estas acciones?
- 2.- ¿En su trabajo actual o en su trabajo anterior ha tenido que atender requerimientos específicos de sus clientes? Describa un caso que haya resultado difícil de complacer. ¿Cómo lo hizo?
- 3.- Describa una situación en la que no haya podido cumplir con las exigencias y expectativas de sus clientes? ¿Qué hizo? ¿Cuáles fueron las reacciones que se suscitaron? ¿Cómo lo manejó? ¿A qué conclusiones llegaron; hubo acuerdos?
- 4.- Alguna vez usted ha tenido que atender pedidos de clientes soportando presión de tiempo y resultados? ¿Qué hizo en ese caso?
- 5.- Hablemos sobre un caso en el que haya perdido un cliente o se haya dañado la relación/comunicación con grupos de interés con los que ha estado trabajando. ¿Por qué sucedió? ¿Qué hizo usted? Finalmente a qué resultados llegaron?
- 6.- En alguna ocasión ha tenido que implementar mejoras o acciones para elevar el nivel de satisfacción de sus clientes? ¿Qué implicaron estas mejoras? ¿Lo hizo sólo o tuvo un equipo que lo apoyara? ¿Cuál fue su contribución puntual?
- 7.- Deme un ejemplo de un proyecto donde usted sintió que cumplió con los objetivos y metas fijadas así como los con las expectativas de sus clientes? ¿Cuál fue su papel específico en este trabajo?
- 8.- Describa un caso en el que tuvo que manejar quejas y objeciones de sus clientes? ¿Cómo reaccionó ante este incidente?
- 9.- ¿Qué acciones de mejora ha tenido que implementar para elevar el nivel de satisfacción de sus clientes? Cuénteme cuando lo hizo? ¿Cuál fue su contribución específica? ¿Cómo lo hizo?
- 10.- Cuénteme de alguna vez en la que haya tenido que investigar las necesidades de sus clientes para desarrollar su trabajo? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué logró con esto?

**COMPETENCIA: CREDIBILIDAD TECNICA**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y está en capacidad de aplicar estos conocimientos a la solución de problemas que afectan a la organización en general
- 2.- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad
- 3.- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos
- 4.- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad
- 5.- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio

**COMPETENCIA: CREDIBILIDAD TECNICA**

6.- Realiza acciones orientadas a conseguir la satisfacción en sus clientes internos o externos

7.- Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

1.- Usted cree ser considerado un referente técnico en la comunidad de negocios / en su empresa / para sus subordinados (se gún corresponda)? Cualquiera fuese la respuesta a la pregunta anterior: Qué lo lleva a creer eso? Deme un ejemplo

2.- Escribe artículos técnicos? (artículos, libros, etc.) Cuáles ha escrito? Especificar, pedir ver alguno, etc.

3.- Es invitado a dar conferencias, ya sea en la comunidad de negocios, en otrs filiales, etc.? Pedir ejemplos

4.- Cuénteme si tiene o tuvo experiencia docente. En caso de haberla tenido, indagar dónde, cómo y en qué condiciones se de sarrolló esa experiencia

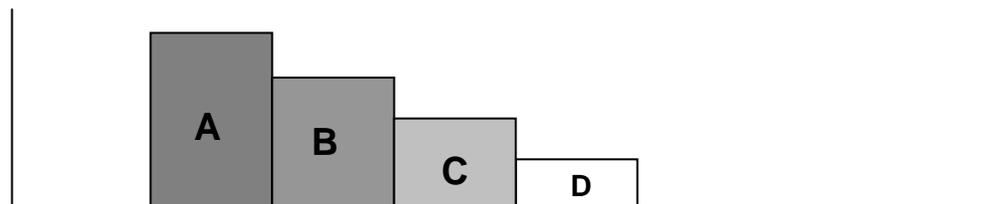
5.- Aunque no es necesario hacer muchas preguntas sobre esta competencia, si es importante poner atención en la impresión inicial que el candidato provoca, para después fijarse en el grado de confianza que muestra durante toda la entrevista

**COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Se interesa por recopilar y examinar información
- 2.- Relaciona información de baja complejidad
- 3.- Identifica las causas de los problemas
- 4.- Interpreta adecuadamente la información de gestión, a fin de estructurar sus acciones
- 5.- Corrige problemas basándose en el análisis de la información que le acercan
- 6.- Reconoce patrones

**COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO**

7.- Observa discrepancias y tendencias

8.- Interrelaciona los datos actuales

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

1.- Plantear una situación relacionada con su quehacer y evaluar su respuesta

2.- Por qué desea cambiar de trabajo? (Compare la respuesta con otro cambio de trabajo anterior)

3.- Por qué cambió de trabajo en ocasiones pasadas? (Podría preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional)

4.- Cómo se lleva con su jefe actual / con su jefe anterior? (Compare la respuesta con otro jefe anterior)

5.- Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional

6.- Relátame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. Cuáles fueron sus causas? Cuáles los efectos de la solución a la que arribó?

7.- Se ha podido dar cuenta de un problema antes de que lo notasen su jefe u otras personas en la organización? Explique

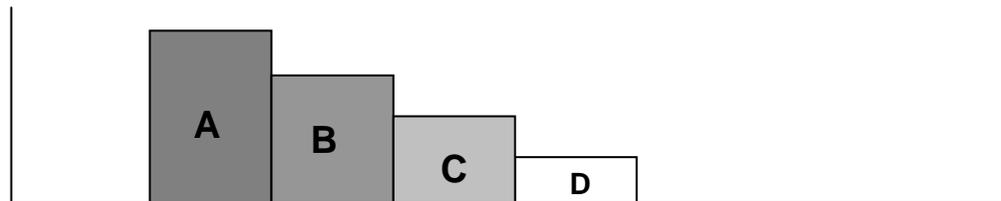
8.- Describa algunos de los problemas más difíciles con los que ha tenido que lidiar en los últimos seis meses? Qué hizo usted para resolverlos? Cómo los resolvió?

**COMPETENCIA: INNOVACION**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas
- 2.- Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área
- 3.- Da solución a los problemas, seleccionando la respuesta adecuada de un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia previamente probada
- 4.- Muestra interés por aplicar los conocimientos de modo de estructurar formas más eficientes de hacer el trabajo
- 5.- Aplica soluciones para resolver problemas en base a su experiencia

**COMPETENCIA: INNOVACION**

6.- Recomienda soluciones para la resolución de situaciones conflictivas o problema, utilizando su experiencia en otras similares

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

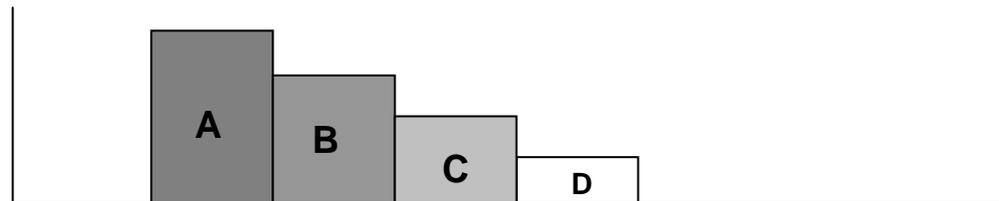
- 1.- Cuénteme acerca de alguna situación en que usted haya sido innovador en algún aspecto. Por qué cree que esto es (o fue) una innovación? Lo vieron así los otros?
- 2.- Reláteme algún caso en que, a través de su gestión, se haya resuelto algún viejo problema en su empresa u organización. Cómo fué? De qué se trataba?
- 3.- Cuénteme sobre algún problema de un cliente que aún no esté resuelto. Usted qué piensa? Por qué es ésa la situación? Puede resolverse de algún modo? Esa solución corresponde a su área o sector?
- 4.- Cuando el mercado fija reglas, cuál es su actitud? Intenta modificarlas? Deme ejemplos de la respuesta
- 5.- Cuáles son algunas de las cosas con más creatividad e imaginación que ha hecho en el cargo que ocupa en la actualidad?
- 6.- Puede pensar en alguna situación en la que no le dieron resultaron soluciones anticuadas o tradicionales? Qué hizo usted en tal situación?
- 7.- Qué ha hecho usted que pudiera considerarse distinto de sus predecesores en la misma posición?
- 8.- Se le ofrece en su cargo actual la oportunidad de desplegar ideas creadoras e imaginativas? Por qué?

**COMPETENCIA: PLANIFICACION**

**1.- DEFINICION**

Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias
- 2.- Planea sus tareas a corto plazo
- 3.- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario
- 4.- Administra sus recursos con cuidado
- 5.- Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área

**COMPETENCIA: PLANIFICACION****4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

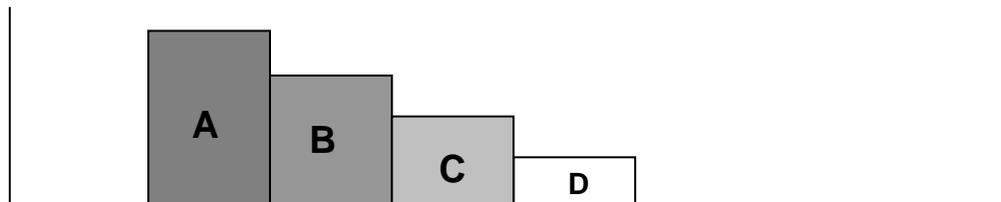
- 1.- Deme un ejemplo de una situación en la que haya tenido que organizar su trabajo en función del tiempo. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron sus logros en aquella ocasión?
- 2.- Alguna vez tuvo que trabajar en varios proyectos al mismo tiempo? ¿Tuvo alguna dificultad? ¿Cómo lo hizo? ¿Culminó todos ellos?
- 3.- Cuénteme de alguna ocasión en la que haya tenido que desarrollar nuevas tareas. ¿Cómo lo hizo? ¿Se organizó de alguna manera? ¿Cumplió con sus objetivos?
- 4.- Recuerda alguna ocasión en la que tuvo que plantear un proyecto nuevo? ¿Qué medidas llevó a cabo para medir sus resultados?
- 5.- Describa una situación en la que sus planes tuvieron que cambiarse. ¿Cómo lo tomó? ¿Qué hizo para manejarlo?
- 6.- Especifique una situación en la que presentó un proyecto en el que no contó con todos los recursos presupuestados. ¿Qué hizo usted entonces?
- 7.- Cuénteme de alguna vez en la que haya estado cargado de trabajo y debió repartir sus tareas entre su equipo de trabajo. ¿Cómo lo hizo? ¿Consiguió finalmente sus objetivos? ¿Cuáles fueron estos?
- 8.- Hablemos sobre alguna ocasión en la que haya tenido que organizar una reunión. ¿Qué tomó en cuenta? ¿Cómo hizo para cumplir con todos los objetivos para la que se planteó la reunión?
- 9.- Describa una situación en la que le hayan asignado nuevas funciones. ¿Cómo hizo para cumplir con sus responsabilidades anteriores y con las nuevas asignaciones? ¿Finalmente pudo hacerlo? ¿Cuáles fueron sus contribuciones en cada área?
- 10.- Cuénteme de alguna situación en la que tuvo que salir de viaje teniendo trabajo pendiente. ¿Cómo hizo para cubrir todas sus tareas? ¿Finalmente cumplió con todo?
- 11.- Con cuánta frecuencia se altera su programación de tiempo por causas imprevistas? Deme un ejemplo reciente

**COMPETENCIA: NEGOCIACION**

**1.- DEFINICION**

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. Se centra en el problema y no en la persona.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses
- 2.- En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas mutuas
- 3.- Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos
- 4.- Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas
- 5.- Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas

**COMPETENCIA: NEGOCIACION**

6.- Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

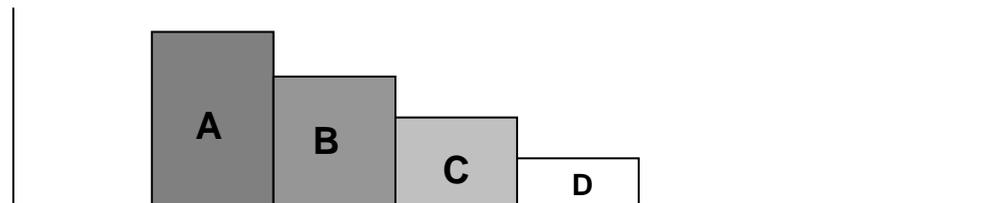
- 1.- Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar
- 2.- Cuénteme cómo manejó alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo?
- 3.- Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. Cómo lo manejó?
- 4.- Cómo plantea una negociación? Qué hace después de finalizarla? (En relación a si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos)
- 5.- Cuáles son algunas de sus mejores ideas que logró fuesen del agrado de su jefe? Cuál fué su enfoque? Cómo lo hizo?
- 6.- Describa una experiencia que le haya dado mayor (menor) satisfacción y mediante la cual se esforzó por conseguir el apoyo de la administración o gerencia a una idea o propuesta suya?
- 7.- Cuál fué una de las mejores ideas que trató de que fuesen bien recibidas por su superior pero éste no las aceptó? Qué hizo? Por qué fracasó?

**COMPETENCIA: DESARROLLO DE RELACIONES**

**1.- DEFINICION**

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

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la organización
- 2.- Organiza reuniones con la gente de su sector con el fin de afianzar las relaciones con ellos y facilitar el acercamiento entre los miembros de su equipo de trabajo.
- 3.- Dedicar tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contactos
- 4.- Recibe a clientes y proveedores, y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos, a fin de lograr su fidelización
- 5.- Visualiza oportunidades de mejora para su sector requiriendo colaboración de alguna de sus relaciones

**COMPETENCIA: DESARROLLO DE RELACIONES**

6.- Concorre a círculos profesionales motivado por la posibilidad de conocer gente nueva

7.- Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

1.- Cómo piensa que los otros (subordinados / compañeros / jefes, según corresponda) lo ven a usted? Por qué?

2.- Cómo encara usted a una persona que se enoja fácilmente, cuando usted tiene que decirle algo que seguramente la enojará (con o sin razones para ello)? Relátame una anécdota

3.- Cómo se relaciona con personas que no conoce? Cuénteme un ejemplo

4.- Cómo actúa cuando se acerca a usted una persona que no conoce? Relátame una anécdota

5.- Cuénteme acerca de una ocasión en la que haya tenido que desenvolverse en un grupo en el que no conocía a ninguno de sus integrantes? Qué hizo? Cómo lo hizo?

6.- Deme un ejemplo de alguna situación en la que tuvo que recurrir a extraños para resolver un problema que no podía manejarlo usted solo?

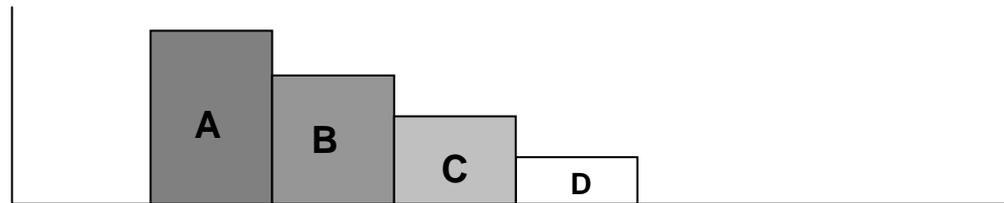
7.- Cuénteme acerca de su último cambio de empleo. Qué acciones tomó para integrarse a su nuevo grupo de compañeros?

**COMPETENCIA: CREDIBILIDAD TECNICA**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Es un experto en su tema
- 2.- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- 3.- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes
- 4.- Está en capacidad de resolver problemas relacionados con su especialidad y áreaa
- 5.- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientess
- 6.- Logra demostrar una visión estratégica sobra las tendencias técnicas participando en foros de discusión

**COMPETENCIA: CREDIBILIDAD TECNICA**

7.- Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

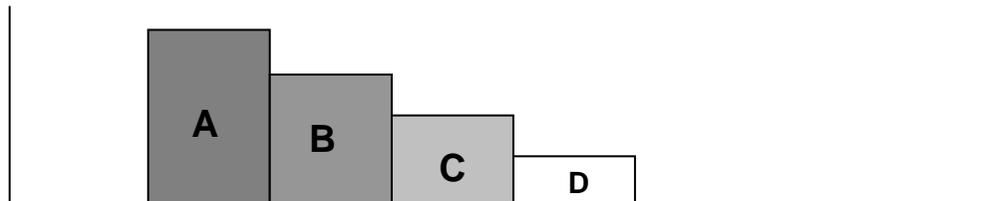
- 1.- Usted cree ser considerado un referente técnico en la comunidad de negocios / en su empresa / para sus subordinados (se gún corresponda)? Cualquiera fuese la respuesta a la pregunta anterior: Qué lo lleva a creer eso? Deme un ejemplo
- 2.- Escribe artículos técnicos? (artículos, libros, etc.) Cuáles ha escrito? Especificar, pedir ver alguno, etc.
- 3.- Es invitado a dar conferencias, ya sea en la comunidad de negocios, en otrs filiales, etc.? Pedir ejemplos
- 4.- Cuénteme si tiene o tuvo experiencia docente. En caso de haberla tenido, indagar dónde, cómo y en qué condiciones se de sarrolló esa experiencia
- 5.- Aunque no es necesario hacer muchas preguntas sobre esta competencia, si es importante poner atención en la impresión inicial que el candidato provoca, para después fijarse en el grado de confianza que muestra durante toda la entrevista

**COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre ellas, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados por los demás.
- 2.- Permanece atento a todos los cambios del contexto, observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre estos datos, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo
- 3.- Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas
- 4.- Identifica cadenas de acontecimientos, los hechos, las causas y consecuencias que llevaron a un problema y puede generar soluciones acertadas para resolver los mismos
- 5.- Propone diferentes alternativas, reconoce los hechos, y el impacto de las alternativas a la hora de solucionar los problemas
- 6.- No se queda en lo evidente de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas

**COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO**

- 7.- Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas
- 8.- Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las demás áreas de la organización

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

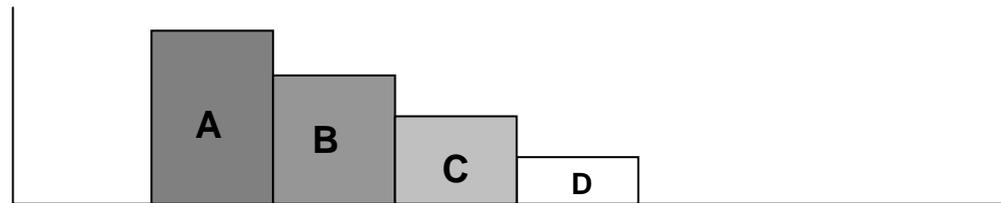
- 1.- Plantear una situación relacionada con su quehacer y evaluar su respuesta
- 2.- Por qué desea cambiar de trabajo? (Compare la respuesta con otro cambio de trabajo anterior)
- 3.- Por qué cambió de trabajo en ocasiones pasadas? (Podría preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional)
- 4.- Cómo se lleva con su jefe actual / con su jefe anterior? (Compare la respuesta con otro jefe anterior)
- 5.- Reláteme un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional
- 6.- Reláteme una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. Cuáles fueron sus causas? Cuáles los efectos de la solución a la que arribó?
- 7.- Se ha podido dar cuenta de un problema antes de que lo notasen su jefe u otras personas en la organización? Explique
- 8.- Describa algunos de los problemas más difíciles con los que ha tenido que lidiar en los últimos seis meses? Qué hizo usted para resolverlos? Cómo los resolvió?

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO**

**1.- DEFINICION**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. La persona que desarrolla esta competencia debe, preferiblemente, ser miembro de un grupo que comparta la misma destreza. Equipo, debe entenderse como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Está altamente orientado al logro de los objetivos grupales
- 2.- Antepone los intereses colectivos a los personales
- 3.- Interactúa con los demás miembros del equipo, en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente adecuado
- 4.- Invita a todos los demás miembros del grupo a tomar parte en los procesos, y a aportar ideas y conocimientos
- 5.- Anima, motiva a los demás y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados
- 6.- Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando las ideas y experiencia de los demás
- 7.- Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros
- 8.- Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización
- 9.- Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos
- 10.- Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO**

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

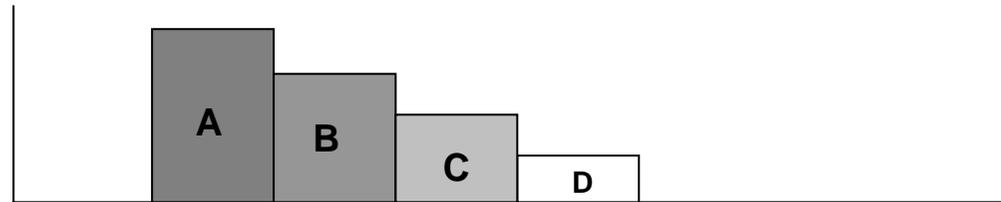
- 1.- Describa alguna ocasión en la que usted tuvo que tomar una decisión importante con la participación de su grupo de trabajo ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Cuál fue la respuesta del grupo?
- 2.- Cuénteme de una situación en la que su equipo de trabajo tuvo que intervenir en las decisiones organizacionales ¿Cómo fue la relación del grupo? ¿Cuáles fueron los resultados esperados?
- 3.- Deme tres ocasiones en las que usted motivó a los integrantes de su grupo a realizar un trabajo difícil
- 4.- ¿Cómo se siente usted mejor cuando trabaja en tareas individuales o grupales? ¿Puede darme un ejemplo?
- 5.- Cuénteme algún reconocimiento que le hicieran los miembros de su equipo por su participación en el mismo, ¿Cuáles fueron sus aportaciones?
- 6.- ¿Cuándo ingresa una persona nueva a su grupo de trabajo como hace usted para relacionar el punto de vista de esta persona con la del grupo?
- 7.- ¿Cuándo usted ingresó a la Institución como se integró a su grupo de trabajo? ¿Cómo cumplió los primeros objetivos planteados?
- 8.- ¿Cuénteme una situación en la que su equipo de trabajo sintió que no podía cumplir con los objetivos planteados? ¿Qué hizo para alentar a su equipo? ¿Cómo cumplieron con los objetivos?
- 9.- ¿Describa una situación en la que usted no estuvo de acuerdo con la opinión de un miembro de su equipo? ¿Cómo llegaron a una opinión en común?
- 10.- ¿Recuerda alguna ocasión en la que los directivos no apoyaron los trabajos realizados por su equipo? ¿Cómo se sintieron dentro del grupo? ¿Cómo llegaron a un acuerdo con los mismos?

**COMPETENCIA: PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS**

**1.- DEFINICION**

Es la capacidad de conocer a fondo el / los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno de éstos frente a la competencia
- 2.- Es consciente de las debilidades de sus productos y realiza investigaciones de mercado, facilitando la mejora de la calidad de los productos y orientando dichas mejoras a la satisfacción de los clientes
- 3.- Conoce profundamente cómo manejar las objeciones de los clientes a cada uno de los productos que ofrece la organización utilizando la información sobre los mismos (fortalezas, beneficios y ventajas competitivas)
- 4.- Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a los de la competencia
- 5.- Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre las estrategias y novedades de la misma
- 6.- Frecuentemente detecta oportunidades en el mercado para los productos de la organización y para el lanzamiento de nuevos productos
- 7.- Conoce las tendencias del mercado y constantemente busca oportunidades de mejora y de nuevos negocios para satisfacer las necesidades de un mercado en permanente cambio

**COMPETENCIA: PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS**

- 8.- Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos
- 9.- Es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

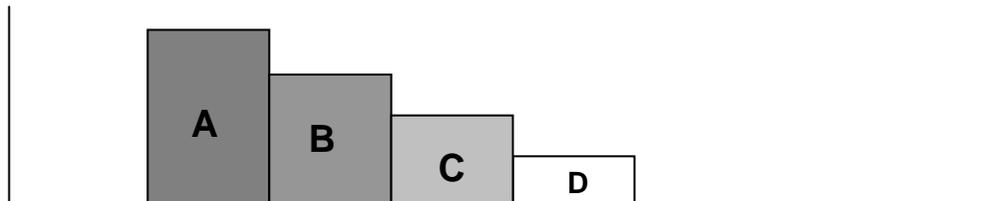
- 1.- Cuénteme sobre los productos o servicios de su empresa
- 2.- Esos productos / servicios, se adaptan a las necesidades de sus clientes? Cuénteme algún caso en que la adaptación haya sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad
- 3.- Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan / no se adaptan a las preferencias del cliente? Se realizan estudios al respecto?
- 4.- Propuso alguna acción para mejorar la situación actual? (tanto si la adaptación de los productos es buena como si no lo es)

**COMPETENCIA: ORIENTACION DE SERVICIO**

**1.- DEFINICION**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que diferentes grupos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de contar con las necesidades de los demás para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción de los grupos de interés. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Averigua e identifica las necesidades actuales y potenciales de los diferentes grupos de interés con los que trabaja (producción, mantenimiento, proyectos, área administrativa)
- 2.- Atiende oportuna y satisfactoriamente las oportunidades de mejora en el área de seguridad dentro de los diferentes departamentos de la empresa
- 3.- Se anticipa a las necesidades y demandas de las diferentes áreas y departamentos de la empresa
- 4.- Obtiene información directa de las diferentes áreas de la empresa y la utiliza para desarrollar propuestas de mejora y desarrollo
- 5.- Plantea soluciones a los problemas de seguridad tanto física como industrial tanto de las áreas de producción como de mantenimiento y administración
- 6.- Recpta y estudia las quejas y sugerencias de los diferentes públicos a los que llega con su trabajo
- 7.- Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas
- 8.- Evalúa permanentemente la satisfacción de diferentes públicos respecto al trabajo realizado en todos sus campos de

**COMPETENCIA: ORIENTACION DE SERVICIO**

acción

- 9.- Cumple con políticas, estándares de calidad y metas determinadas para la implementación de un Sistema Integral de Seguridad
- 10.- Su trato con el personal de la empresa se caracteriza por su empatía y amabilidad

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

- 1.- Cuénteme de una situación en la que haya tenido que trabajar arduamente para satisfacer las necesidades de un determinado grupo de interés/público/clientes. ¿En qué contexto ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué obtuvo finalmente de estas acciones?
- 2.- ¿En su trabajo actual o en su trabajo anterior ha tenido que atender requerimientos específicos de sus clientes? Describa un caso que haya resultado difícil de complacer. ¿Cómo lo hizo?
- 3.- Describa una situación en la que no haya podido cumplir con las exigencias y expectativas de sus clientes? ¿Qué hizo? ¿Cuáles fueron las reacciones que se suscitaron? ¿Cómo lo manejó? ¿A qué conclusiones llegaron; hubo acuerdos?
- 4.- Alguna vez usted ha tenido que atender pedidos de clientes soportando presión de tiempo y resultados? ¿Qué hizo en ese caso?
- 5.- Hablemos sobre un caso en el que haya perdido un cliente o se haya dañado la relación/comunicación con grupos de interés con los que ha estado trabajando. ¿Por qué sucedió? ¿Qué hizo usted? Finalmente a qué resultados llegaron?
- 6.- En alguna ocasión ha tenido que implementar mejoras o acciones para elevar el nivel de satisfacción de sus clientes? ¿Qué implicaron estas mejoras? ¿Lo hizo sólo o tuvo un equipo que lo apoyara? ¿Cuál fue su contribución puntual?
- 7.- Deme un ejemplo de un proyecto donde usted sintió que cumplió con los objetivos y metas fijadas así como los con las expectativas de sus clientes? ¿Cuál fue su papel específico en este trabajo?
- 8.- Describa un caso en el que tuvo que manejar quejas y objeciones de sus clientes? ¿Cómo reaccionó ante este incidente?
- 9.- ¿Qué acciones de mejora ha tenido que implementar para elevar el nivel de satisfacción de sus clientes? Cuénteme cuando lo hizo? ¿Cuál fue su contribución específica? ¿Cómo lo hizo?
- 10.- Cuénteme de alguna vez en la que haya tenido que investigar las necesidades de sus clientes para desarrollar su trabajo? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué logró con esto?

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Agosto de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Agosto de 2005

**Aprobó:** DORH

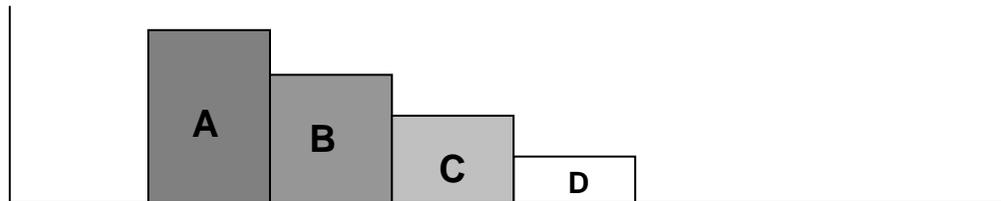
**Fecha:** Agosto de 2005

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO**

**1.- DEFINICION**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. La persona que desarrolla esta competencia debe, preferiblemente, ser miembro de un grupo que comparta la misma destreza. Equipo, debe entenderse como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Fomenta y demuestra la colaboración con los equipos de trabajo en toda la organización
- 2.- Participa en el desarrollo de otros departamentos y otras áreas de la compañía permitiendo el intercambio de información y experiencias
- 3.- Incentiva a sus compañeros a realizar sus actividades
- 4.- Participa en el desarrollo de otros departamentos y otras áreas de la compañía permitiendo el intercambio de información
- 5.- Permite y solicita la participación de los miembros de su equipo
- 6.- Alienta la interacción y participación entre los distintos equipos de trabajo
- 7.- Implementa técnicas distintas de trabajo en equipo agregando valor a los resultados
- 8.- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo
- 9.- Participa en actividades similares entre los grupos
- 10.- Demuestra interés y entusiasmo en el grupo

**COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO**

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

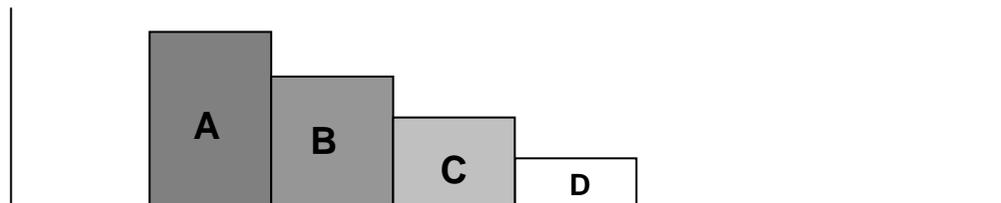
- 1.- Describa alguna ocasión en la que usted tuvo que tomar una decisión importante con la participación de su grupo de trabajo ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Cuál fue la respuesta del grupo?
- 2.- Cuénteme de una situación en la que su equipo de trabajo tuvo que intervenir en las decisiones organizacionales ¿Cómo fue la relación del grupo? ¿Cuáles fueron los resultados esperados?
- 3.- Deme tres ocasiones en las que usted motivó a los integrantes de su grupo a realizar un trabajo difícil
- 4.- ¿Cómo se siente usted mejor cuando trabaja en tareas individuales o grupales? ¿Puede darme un ejemplo?
- 5.- Cuénteme algún reconocimiento que le hicieran los miembros de su equipo por su participación en el mismo, ¿Cuáles fueron sus aportaciones?
- 6.- ¿Cuándo ingresa una persona nueva a su grupo de trabajo como hace usted para relacionar el punto de vista de esta persona con la del grupo?
- 7.- ¿Cuándo usted ingresó a la Institución como se integró a su grupo de trabajo? ¿Cómo cumplió los primeros objetivos planteados?
- 8.- ¿Cuénteme una situación en la que su equipo de trabajo sintió que no podía cumplir con los objetivos planteados? ¿Qué hizo para alentar a su equipo? ¿Cómo cumplieron con los objetivos?
- 9.- ¿Describa una situación en la que usted no estuvo de acuerdo con la opinión de un miembro de su equipo? ¿Cómo llegaron a una opinión en común?
- 10.- ¿Recuerda alguna ocasión en la que los directivos no apoyaron los trabajos realizados por su equipo? ¿Cómo se sintieron dentro del grupo? ¿Cómo llegaron a un acuerdo con los mismos?

**COMPETENCIA: CONTROL DE OPERACIONES**

**1.- DEFINICION**

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente. Es la capacidad de verificar una teoría o tarea confirmándola al cotejarla con otras similares o repitiendo demostraciones que la prueban y acreditan como cierta

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Revisa constantemente índices e indicadores de fallas mecánicas en maquinaria y herramientas y lleva estadísticas de ello
- 2.- Inspecciona el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción
- 3.- Verifica el cumplimiento de tiempos o ciclos en un proceso de producción
- 4.- Realiza revisiones permanentes de las fechas de caducidad y estado de extintores y más elementos del sistema contra incendios
- 5.- Realiza varias pruebas para confirmar la efectividad de nuevos equipos y/o herramientas
- 6.- Recorre constantemente las instalaciones revisando el cumplimiento de estándares determinados para cada proceso
- 7.- Confirma el cumplimiento de lo establecido en la documentación del Sistema de Calidad
- 8.- Compara informes de producción de diferentes meses para establecer índices de cumplimiento y cuellos de botella

**COMPETENCIA: CONTROL DE OPERACIONES**

- 9.- Realiza cálculos de recursos empleados y los compara con lo presupuestado para la realización de determinado proyecto
- 10.- Controla el tiempo empleado en cada etapa de los procesos

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

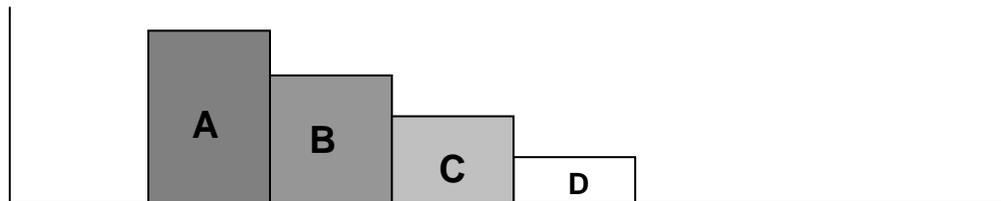
- 1.- Cuénteme de alguna ocasión en la que haya tenido que implementar controles estadísticos para medir el funcionamiento de alguna máquina, equipo o proceso. ¿Cómo lo hizo? ¿Qué consiguió con ello?
- 2.- ¿Cómo realizaba el funcionamiento de los equipos de su área de trabajo en su trabajo anterior? Si no lo hacía, ¿cuáles eran sus razones?
- 3.- ¿Alguna vez realizó estudios de tiempos y movimientos? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué conclusiones obtuvo?
- 4.- Narre una ocasión en la que haya tenido que demostrar la efectividad de un nuevo equipo/programa/herramienta? ¿Realizó algún tipo de prueba para demostrarlo? ¿Qué acciones tomó al respecto?
- 5.- Deme un ejemplo de una situación en la que haya tenido que establecer controles de algún proceso. ¿En qué proceso lo hizo? ¿Qué controles implementó? ¿De qué manera lo hizo?
- 6.- ¿Cuál era su objetivo al realizar aquellos recorridos en las instalaciones de su empresa? ¿Cuál era su papel? ¿Con qué tareas cumplía mientras lo hacía?
- 7.- Hablemos sobre alguna situación en la que haya tenido que trabajar con procesos documentados en algún sistema: ¿De qué manera comprobaba usted que lo documentado se cumplía en la práctica?
- 8.- Relátame una situación en la que haya tenido que establecer índices de cumplimiento y cuellos de botella. ¿Qué acciones llevó a cabo para hacerlo? ¿Qué logró finalmente?
- 9.- Cuénteme de una situación en la que haya tenido que reportar datos estadísticos de la implementación de un proyecto. ¿Qué hizo para preparar este informe?
- 10.- Describame un caso en el que haya tenido que controlar los tiempos utilizados en algún tipo de proceso. ¿Cómo lo hizo?

**COMPETENCIA: DETECCION DE AVERIAS**

**1.- DEFINICION**

Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo
- 2.- Identificar la causa que intensifique una falla eléctrica
- 3.- Buscar la fuente de una fuga inspeccionando cautelosamente una máquina
- 4.- Solucionar problemas relacionados con los sistemas informáticos de la Institución
- 5.- Controlar las redes informáticas que causen interferencia en la realización del trabajo
- 6.- Mantener el control en máquinas que necesitan una inspección continua
- 7.- Verificar que una avería ha sido arreglada correctamente
- 8.- Determinar el origen de un problema en caso de que las redes telefónicas se encuentren imposibilitadas para su servicio

**Elaboró:** DORH

**Fecha:** Agosto de 2005

**Revisó:** DORH

**Fecha:** Agosto de 2005

**Aprobó:** DORH

**Fecha:** Agosto de 2005

**COMPETENCIA: DETECCION DE AVERIAS**

9.- Precisar si un equipo ha quedado en óptimas condiciones para su uso en caso de una avería grave

10.- Ayudar en la detección de averías o problemas que no sean las que realiza con frecuencia

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

1.- Describa una situación en la que usted ni tuvo las herramientas para solucionar una avería en su sistema organizacional  
¿Cómo hizo usted para solucionar el problema?

2.- Deme un ejemplo de ¿Cuáles son las averías que usted soluciona con más facilidad?

3.- Recuerda alguna ocasión en la que usted no pudo solucionar una avería que no requería de un mayor esfuerzo.  
¿Cómo solucionó usted ese problema? ¿Necesitó la ayuda de otra persona para solucionar el problema?

4.- Cuénteme alguna situación en la que una falla eléctrica imposibilitó su trabajo en la Institución

5.- Describa una situación en la que su trabajo permite el desarrollo normal de las actividades de la Institución

6.- Recuerda alguna ocasión en la que su intervención dentro de la organización ayudó a la obtención de los objetivos

7.- Describa una situación en la que una avería no fue controlada a tiempo  
¿Cómo reaccionó usted ante este problema?

8.- Recuerda cuál fue la mayor avería que causó problemas en los últimos meses de su trabajo en la organización?  
¿Cómo ayudó usted para la solución de la misma? ¿Contó con la ayuda de sus compañeros?

9.- Deme un ejemplo de la avería más difícil que le ha tocado solucionar en su trabajo ¿Cómo lo solucionó?

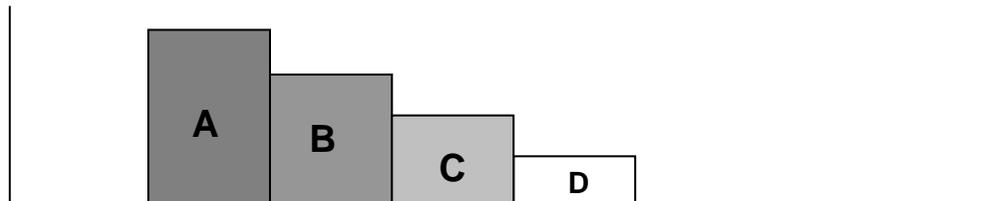
10.- ¿Recuerda de alguna ocasión en la que tuvo que hacerse cargo alguna vez de alguna tarea que no estaba dentro de su trabajo? ¿Qué hizo en ese momento?

**COMPETENCIA: PLANIFICACION**

**1.- DEFINICION**

Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**2.- NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**



**3.- ACCIONES CLAVE**

- 1.- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible
- 2.- Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control de sus etapas y resultados
- 3.- Establece objetivos reales, medibles y efectivos en el entorno organizacional y en el mediano y largo plazo
- 4.- Documenta y procedimenta sus intervenciones y metas diseñando tablas y/o herramientas de medición y seguimiento de resultados
- 5.- Prioriza sus acciones en función de las necesidades del cliente interno y las organiza en cronogramas de implementación
- 6.- Plantea y desarrolla proyectos tomando en cuenta disponibilidad de tiempo, espacios y recursos tanto materiales como económicos
- 7.- Distribuye correctamente las tareas y responsabilidades según los recursos humanos y técnicos con los que cuenta

**COMPETENCIA: PLANIFICACION**

- 8.- Programa reuniones con anticipación y reserva los lugares y material de apoyo para las mismas
- 9.- Tiene claridad en las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia
- 10.- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas

**4.- PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO**

- 1.- Deme un ejemplo de una situación en la que haya tenido que organizar su trabajo en función del tiempo. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron sus logros en aquella ocasión?
- 2.- Alguna vez tuvo que trabajar en varios proyectos al mismo tiempo? ¿Tuvo alguna dificultad? ¿Cómo lo hizo? ¿Culminó todos ellos?
- 3.- Cuénteme de alguna ocasión en la que haya tenido que desarrollar nuevas tareas. ¿Cómo lo hizo? ¿Se organizó de alguna manera? ¿Cumplió con sus objetivos?
- 4.- Recuerda alguna ocasión en la que tuvo que plantear un proyecto nuevo? ¿Qué medidas llevó a cabo para medir sus resultados?
- 5.- Describa una situación en la que sus planes tuvieron que cambiarse. ¿Cómo lo tomó? ¿Qué hizo para manejarlo?
- 6.- Especifique una situación en la que presentó un proyecto en el que no contó con todos los recursos presupuestados. ¿Qué hizo usted entonces?
- 7.- Cuénteme de alguna vez en la que haya estado cargado de trabajo y debió repartir sus tareas entre su equipo de trabajo. ¿Cómo lo hizo? ¿Consiguió finalmente sus objetivos? ¿Cuáles fueron estos?
- 8.- Hablemos sobre alguna ocasión en la que haya tenido que organizar una reunión. ¿Qué tomó en cuenta? ¿Cómo hizo para cumplir con todos los objetivos para la que se planteó la reunión?
- 9.- Describa una situación en la que le hayan asignado nuevas funciones. ¿Cómo hizo para cumplir con sus responsabilidades anteriores y con las nuevas asignaciones? ¿Finalmente pudo hacerlo? ¿Cuáles fueron sus contribuciones en cada área?
- 10.- Cuénteme de alguna situación en la que tuvo que salir de viaje teniendo trabajo pendiente. ¿Cómo hizo para cubrir todas sus tareas? ¿Finalmente cumplió con todo?
- 11.- Con cuánta frecuencia se altera su programación de tiempo por causas imprevistas? Deme un ejemplo reciente

# **REGISTRO DE ENTRE- VISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES**

**1.- IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional

REPORTA A: Gerente DORH

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

SUPERVISA PERSONAL: No

INCIDENCIA EN PRODUCCION: Indirecta

LUGAR DE TRABAJO: Cuenca

**2.- IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Ramiro Parra

**DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO:**

EDAD 40 años

SEXO Masculino

ESTADO CIVIL Casado

CARGAS FAMILIARES 2

TITULO PROFESIONAL Ingeniero Químico

LUGAR DE DOMICILIO Cuenca

MOVILIZACION PROPIA No

DISPONIBILIDAD DE VIAJES Si

CONDICIONES ESPECIALES (SALUD, ETC.)

**TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA**

2 horas

**3.- INICIO DE LA ENTREVISTA**

Inicio y exploración sobre formación y experiencia  
Comprobación de currículum y levantamiento de información de acuerdo al perfil

**Cuénteme acerca de su trayectoria laboral**

Su último trabajo fue en una inmobiliaria en la que estuvo trabajando en el área de ventas

de manera autónoma dentro de un negocio familiar

Trabajó durante 5 años en Unilever (Jabonería Nacional) como Coordinador de produc-

ción con un posterior ascenso a Coordinador de Manufactura con responsabilidad sobre

la producción, calidad de procesos y productos, seguridad física e industrial, control de

costos y presupuestos. En el área de Producción tenía actividades de planeación, coor-

dinación de recursos tanto materiales como económicos y personales.

Por aproximadamente 2 años fue Asesor Aduanero con un proyecto de Implementación

de un Sistema de Mejoramiento del Servicio

**Repregunta sobre puntos específicos de interés (estudios, conocimientos o experiencias, etc.)**

Ingeniero Químico con mención en Hidrocarburos y Combustibles

Técnico aduanero (certificado luego de 6 meses de preparación con 12 horas diarias de

capacitación)

Ha recibido cursos de: Relaciones Humanas, control de Estrés

Varias capacitaciones en el SECAP: Relaciones Humanas, Supervision, Métodos de

trabajo, Microsoft Office

Manejo del Idioma Inglés: lectura 60%, escritura 40% y hablado 30%

**4.- EVENTOS CONDUCTUALES**

Solicitud de eventos conductuales

Descripción detallada de 5-6 situaciones importantes de su trabajo, 2-3 puntos sobresalientes y 2-3 puntos de actuación deficiente

**Eventos conductuales sobresalientes (+): descripción y razones para su elección (2)**

**JABONERIA NACIONAL:** la empresa venía trabajando en implementación de Team Works

y otros proyectos afines; en ese contexto se dio un problema de polvo en uno de los pro-

cesos por descontrol de temperatura; Ramiro presentó una propuesta para controlar es-

te problema pero por costos el proyecto no se implemento inmediatamente; sin embargo

si logró poner en práctica, con mucho reconocimiento, una medida temporal a través del

control de la velocidad de la maquinaria. **ADUANA:** existía un problema de uso indebido

de las claves personales de acceso a los sistemas para realizar actos de corrupción; Ra-

miro gestionó una auditoría y logró identificar al responsable aunque no consiguió que

lo separasen de la institución. Estos eventos son relevantes por los logros alcanzados dentro del ámbito técnico y por una cuestión de principios.

**Eventos conductuales de deficiente actuación (-): descripción y razones para su elección (2 al menos)**

**ADUANA:** En el contexto del evento mencionado en el punto anterior con una tonalidad

positiva, Ramiro cuenta haber "fracasado" en su firmeza pues la situación hizo que el per-

sonal con quien trabajaba, lo emiece a aislar, creando un clima de frustración que no

pudo manejar y que lo llevó a presentar la renuncia. **JABONERIA:** Mientras se implemen-

taban diversos sistemas de gestión (de mantenimiento autónomo por ejemplo), dentro

de las exigencias de este cambio estaba la preparación técnica del personal, misma que

conllevó a un aumento de la productividad y eficacia; en este contexto Ramiro se vió en la

necesidad de reducir personal (200 personas aprox.) de mucha antigüedad inclusive y esto lo hizo sentir mal consigo mismo dentro de una sensación de impotencia.

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** CONTROL DE OPERACIONES

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- REvisa constantemente índices e indicadores de fallas mecánicas en maquinaria
- 2.- Inspecciona el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática
- 3.- Realiza varias pruebas para confirmar la efectividad de nuevos equipos
- 4.- Confirma el cumplimiento de lo establecido en la documentación del S. Calidad
- 5.- Compara informes de producción de diferentes meses para establecer índices de cumplimiento y cuellos de botella

**PREGUNTA**

CUENTEME DE ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE IMPLEMENTAR CON TROLES ESTADÍSTICOS PARA MEDIR EL FUNCIONAMIENTO DE ALGUNA MÁQUINA, EQUIPO O PROCESO. ¿QUE CONSIGUIÓ CON ELLO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En el control de manufactura de Jabonería, la certificación de calidad exigía tener controles entendidos por todo el personal	Implementó junto con sus pares el sistema que llamaron "el carrito" de la mano con "histograma" para controlar el proceso	Se cambió la estructura mental eliminando la necesidad de tener un supervisor e incrementar la responsabilidad	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

NARRE UNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE DEMOSTRAR LA EFECTIVIDAD DE UN NUEVO EQUIPO/PROGRAMA/HERRAMIENTA. REALIZO ALGUN TIPO DE PRUEBA PARA DEMOSTRARLO? ¿QUE ACCIONES TOMO AL RESPECTO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Una máquina había explotado (autoclave) y tuvo que instalarse una nueva; el control y análisis del nuevo equipo se encargó a Ramiro	Realizó un estudio de investigación técnica y lo documentó. En este estudio encontró que el equipo no funcionaba bien	Cambiaron la manera de hacer los procesos según se recomendó en el estudio y el equipo salió de línea	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

HABLEMOS SOBRE UNA SITUACION EN LA QUE HAYA TENIDO QUE TRABAJAR CON PROCESOS DOCUMENTADOS EN ALGUN SISTEMA. DE QUE MANERA COMPROBABA USTED QUE LO DOCUMENTADO SE CUMPLIA EN LA PRACTICA?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Había sido entrenado como Auditor Jr. Del Sistema de Calidad Interno	Revisó la documentación del área de perfumes e hizo preguntas al personal respecto a lo que estaba procedimientado	Levantó una No Conformidad por un problema de difusión	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

RELATEME UNA SITUACION EN LA QUE HAYA TENIDO QUE ESTABLECER INDICES DE CUMPLIMIENTO Y CUELLOS DE BOTELLA. QUE ACCIONES LLEVO A CABO PARA HACERLO? QUE LOGRO FINALMENTE?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Como Coordinador de Manufactura, se le solicitó entregar mediciones de la Capacidad del Proceso y los resultados que Ramiro entregó no fueron satisfactorios	Analizó el problema, sus causas, y determinó que existía un tiempo muerto de 1/3 del total y esto era un cuello de botella	No se adquirió una maquinaria que se esperaba sea 10% más efectiva, pues se consideró innecesario	<b>X</b>		

**EVALUACION FINAL**

4

**ESTRELLAS COMPLETAS**

**ESTRELLAS INCOMPLETAS**

**ESTRELLAS FALSAS**

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** TRABAJO EN EQUIPO

**GRADO DE DESARROLLO:** ALTO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- FOMENTA Y DEMUESTRA LA COLABORACION CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN TODA LA ORG.
- 2.- INCENTIVA A SUS COMPAÑEROS A REALIZAR SUS ACTIVIDADES
- 3.- PERMITE Y SOLICITA LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO
- 4.- PARTICIPA EN ACTIVIDADES SIMILARES ENTRE LOS GRUPOS
- 5.- ALIENTA LA INTERACCION Y PARTICIPACION ENTRE LOS DISTITNOS EQUIPOS DE TRABAJO

**PREGUNTA**

DESCRIBA ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE USTED TUVO QUE TOMAR UNA DECISION IMPORTANTE CON LA PARTICIPACION DE SU GRUPO DE TRABAJO. CUALES FUERON LOS RESULTADOS OBTENIDOS? CUAL FUE LA RESPUESTA DEL GRUPO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Se habían implementado TEAM WORKS multidisciplinarios y se debía trabajar para alcanzar una nueva meta	Reunió a su equipo, hizo una lluvia de ideas y luego tomaron decisiones por consenso	Todo el equipo se esforzó por trabajar en el mismo sentido y obtuvieron buenos resultados	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DESCRIBA UNA SITAUCION EN LA QUE USTED NO ESTUVO DE ACUERDO CON LA OPINION DE UN MIEMBRO DE SU EQUIPO. COMO LLEGARON A UNA OPINION COMÚN

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Siempre le ha resultado más fácil relacionarse con subordinados. En el contexto había una variación de volúmenes en temperatura y auditoría faltó 1 tonelada de	Mantuvo una discusión técnica con el auditor y al no conseguir resultados buscó un mediador	Se comprendió que no existía la falta del combustible demandada	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME ALGUN RECONOCIMIENTO QUE LE HICIERAN LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO POR SU PARTICIPACION EN EL MISMO, CUALES FUERON SUS APORTACIONES?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En Unilevaer tenía 5 equipos a su cargo y la empresa había empezado una auditoría de manufactura	Mantuvo comunicación durante el proceso con todos y cada uno de los integrantes de sus equipos	Obtuvieron la mayor calificación dentro de la auditoría	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUANDO INGRESA UNA PERSONA NUEVA A SU GRUPO DE TRABAJO COMO HACE USTED PARA RELACIONAR EL PUNTO DE VISTA DE ESTA PERSONA CON LA DEL GRUPO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Más bien se dio lo contrario. Con referencia a los resultados alcanzados por los equipos dirigidos le cambiaron de equipo con otro Coordinador	Implementó reuniones de trabajo e identificó a las personas problema e ineficientes	Cambiaron el personal contratando otros nuevos	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** ORIENTACION DE SERVICIO

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- RECEPTA Y ESTUDIA LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS DIFERENTES PUBLICOS DE INTERES
- 2.- ASUME ANTE LOS DEMAS LA RESPONSABILIDAD POR SUS ACCIONES Y BUSCA SOLUCIONES
- 3.- ATIENDE OPORTUNA Y SATISFACTORIAMENTE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA
- 4.- AVERIGUA E IDENTIFICA LAS NECESIDADES ACTUALES Y POTENCIALES DE LOS GRUPOS DE INTRES
- 5.- SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LAS DIFERENTES AREAS Y

**PREGUNTA**

DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE NO HAYA PODIDO CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS Y ESPECTATIVAS DE SUS CLIENTES. QUE HIZO? CUALES FUERON LAS REACCIONES QUE SE SUSCITARON? COMO LO MANEJO? CONCLUSIONES QUE SACÓ

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Le ofrecieron trabajo en ROSSINI como Jefe de Planta pero debía empezar desde un nivel inferior a manera de pasantía mientras se entrenaba	Inició su trabajo buscando información y desempeñando se como supervisor	Renunció por no haber conseguido los resultados que le hubiesen gustado		<b>X</b>	

**PREGUNTA**

CUENTEME DE ALGUNA VEZ EN LA QUE HAYA TENIDO QUE INVESTIGAR LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES PARA DESARROLLAR SU TRABAJO? COMO LO HIZO? QUE LOGRO CON ESTO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Supervisaba gente en la planta de Unilever Guayaquil durante turnos de la noche y estos tenían malestar por su movilización a la hora de salida	Entrevistó personal y sondeó las necesidades exactas. Luego contrató un servicio de transporte diferente	Mantuvo comprometido a su personal	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

ALGUNA VEZ USTED HA TENIDO QUE ATENDER PEDIDOS DE CLIENTES SOPORTANDO PRESION DE TIEMPO Y RESULTADOS? QUE HIZO EN ESE CASO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Trabajaba con el planificador que era el primer filtro de necesidades del cliente y con él determinaba plazos y estándares de producción por orden. En una orden no contó con todos los recursos	Hablò con el personal y el sindicato; negociaron las condiciones de extensió de la jornada de trabajo	Cumplió a tiempo con la orden de producción solicitada	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DESCRIBA UN CASO EN EL QUE TUVO QUE MANEJAR QUEJAS Y OBJECIONES DE SU CLIENTES. COMO REACCIONO ANTE ESTE INCIDENTE?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Recibió una queja por haber enviado un detergente con una cantidad diferente y menor perfume a lo especificado	Analizó el proceso y detectó el problema en una parte mecánica del proceso. Propuso un proyecto de automatización	Se implementó el proyecto de automatización y el control se computarizó	<b>X</b>		

**EVALUACION FINAL**

3,5

**ESTRELLAS COMPLETAS**

**ESTRELLAS INCOMPLETAS**

**ESTRELLAS FALSAS**

**1.- IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional

REPORTA A: Gerente DORH

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

SUPERVISA PERSONAL: No

INCIDENCIA EN PRODUCCION: Indirecta

LUGAR DE TRABAJO: Cuenca

**2.- IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Marcelo Maldonado

**DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO:**

EDAD 37 años

SEXO Masculino

ESTADO CIVIL Soltero

CARGAS FAMILIARES 0

TITULO PROFESIONAL Ing. Electrónico

LUGAR DE DOMICILIO Cuenca

MOVILIZACION PROPIA Si

DISPONIBILIDAD DE VIAJES Si

CONDICIONES ESPECIALES (SALUD, ETC.)

**TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA**

1 hora 30 minutos

### 3.- INICIO DE LA ENTREVISTA

Inicio y exploración sobre formación y experiencia  
Comprobación de currículum y levantamiento de información de acuerdo al perfil

#### **Cuénteme acerca de su trayectoria laboral**

Inició hace 13 años en Cartopel como Supervisor de Mantenimiento Eléctrico con un

proyecto de puesta en marcha de la línea top y crema; posteriormente tuvo a cargo el

manejo de programas preventivos en la parte eléctrica. 5 años después fue promovido

a Jefe de Mantenimiento tomando a su cargo la supervisión del personal y las tareas de

la parte Mecánica y Eléctrica de Mantenimiento del Molino

#### **Repregunta sobre puntos específicos de interés (estudios, conocimientos o experiencias, etc.)**

Ingeniero Electrónico

Especialización en Microprocesadores

Capacitación Adicional: Variadores de velocidad AC Y DC

PLC`s

Manejo de personal

Seguridad Industrial (40 horas)

Instrumentación

#### 4.- EVENTOS CONDUCTUALES

Solicitud de eventos conductuales

Descripción detallada de 5-6 situaciones importantes de su trabajo, 2-3 puntos sobresalientes y 2-3 puntos de actuación deficiente

##### **Eventos conductuales sobresalientes (+): descripción y razones para su elección (2)**

1.- Fue designado para dirigir el desmontaje de una línea de producción en Canadá y la

puesta en marcha de este equipo en la planta industrial de Cuenca. Dirigió personal-

mente todas las tareas de este proyecto tanto con personal americano como del país y

recibió un reconocimiento formal de la Gerencia General

2.- Propuso un proyecto de Mantenimiento predictivo, preventivo y de mejora, que luego

de ser analizado por las instancias superiores correspondientes se extendió a otras

plantas del grupo complementándose inclusive con la adquisición de un software espe-

cializado para el efecto.

##### **Eventos conductuales de deficiente actuación (-): descripción y razones para su elección (2 al menos)**

1.- Tuvo que tomar a su cargo la reducción de personal de una sección de Mantenimiento

(Planta de Fuerza) y este hecho le causó frustración en lo personal por no tener la posibi-

lidad de hacer nada al respecto. Además esta condición le quitó la posibilidad de un as-

censo al que se había venido proyectando tiempo atrás.

2.- Tuvo la posibilidad de hacer una maestría técnica en el exterior y la canceló por ra-

zones de su trabajo.

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** CONTROL DE OPERACIONES

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- REvisa constantemente índices e indicadores de fallas mecánicas en maquinaria
- 2.- Inspecciona el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática
- 3.- Realiza varias pruebas para confirmar la efectividad de nuevos equipos
- 4.- Confirma el cumplimiento de lo establecido en la documentación del S. Calidad
- 5.- Compara informes de producción de diferentes meses para establecer índices de cumplimiento y cuellos de botella

**PREGUNTA**

CUENTEME DE ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE IMPLEMENTAR CON TROLES ESTADÍSTICOS PARA MEDIR EL FUNCIONAMIENTO DE ALGUNA MÁQUINA, EQUIPO O PROCESO. ¿QUE CONSIGUIÓ CON ELLO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
La implementación del Balanced Score Card creó la necesidad de desarrollar índices de gestión y metas en el área técnica	Desarrolló los índices de confiabilidad y costos de Mantenimiento Molino	Actualmente se siguen usando estos indicadores como referencias de gestión	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

NARRE UNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE DEMOSTRAR LA EFECTIVIDAD DE UN NUEVO EQUIPO/PROGRAMA/HERRAMIENTA. REALIZO ALGUN TIPO DE PRUEBA PARA DEMOSTRARLO? ¿QUE ACCIONES TOMO AL RESPECTO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Durante la automatización de la Velocidad de las máquinas del Molino, los operarios tenían la necesidad de manejar referencias numéricas	Contrató un servicio de Ingeniería e implementó PLC's	La velocidad de maquinarias es un dato controlado automáticamente y con reportes numéricos	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

HABLEMOS SOBRE UNA SITUACION EN LA QUE HAYA TENIDO QUE TRABAJAR CON PROCESOS DOCUMENTADOS EN ALGUN SISTEMA. DE QUE MANERA COMPROBABA USTED QUE LO DOCUMENTADO SE CUMPLIA EN LA PRACTICA?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Después de la compra del SKYVER se documentó la manera de controlar su funcionamiento y los índices	Realizó una inspección de zona revisando los parámetros indicados	Altos rendimientos del equipo adquirido		<b>X</b>	

**PREGUNTA**

RELATEME UNA SITUACION EN LA QUE HAYA TENIDO QUE ESTABLECER INDICES DE CUMPLIMIENTO Y CUELLOS DE BOTELLA. QUE ACCIONES LLEVO A CABO PARA HACERLO? QUE LOGRO FINALMENTE?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Se incrementó el personal contratado para la parte operativa y técnica del grupo Cartopel. La adaptación del personal incidía negativamente en los resultados	Tercerizó los servicios técnicos en ciertas areas de mantenimiento	Mantuvo los índices de cumplimiento		<b>X</b>	

**EVALUACION FINAL**

3

**ESTRELLAS COMPLETAS**

**ESTRELLAS INCOMPLETAS**

**ESTRELLAS FALSAS**

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** TRABAJO EN EQUIPO

**GRADO DE DESARROLLO:** ALTO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- FOMENTA Y DEMUESTRA LA COLABORACION CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN TODA LA ORG.
- 2.- INCENTIVA A SUS COMPAÑEROS A REALIZAR SUS ACTIVIDADES
- 3.- PERMITE Y SOLICITA LA PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO
- 4.- PARTICIPA EN ACTIVIDADES SIMILARES ENTRE LOS GRUPOS
- 5.- ALIENTA LA INTERACCION Y PARTICIPACION ENTRE LOS DISTITNOS EQUIPOS DE TRABAJO

**PREGUNTA**

DESCRIBA ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE USTED TUVO QUE TOMAR UNA DECISION IMPORTANTE CON LA PARTICIPACION DE SU GRUPO DE TRABAJO. CUALES FUERON LOS RESULTADOS OBTENIDOS? CUAL FUE LA RESPUESTA DEL GRUPO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Había un incremento de las horas extras especialmente las pagadas al 50% y 100% y esto estaba repercutiendo en el presupuesto del área	Reunió a la gente que estaba bajo su mando y acordaron pedir autorización para horas extras y justificarlas	Se mantuvo el presupuesto de horas extras sin tomar medidas extremas y con colaboración de subordinados	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE USTED NO ESTUVO DE ACUERDO CON LA OPINION DE UN MIEMBRO DE SU EQUIPO. COMO LLEGARON A UNA OPINION COMÚN

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
El área de producción no tiene documentados todos sus procesos y esto provoca dificultades para el área técnica que está acostumbrado a trabajar con procedimientos	Solicitó la elaboración de procedimientos para cada etapa del proceso	Se empezará a difundir ya el procedimiento Refinado	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME ALGUN RECONOCIMIENTO QUE LE HICIERAN LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO POR SU PARTICIPACION EN EL MISMO, CUALES FUERON SUS APORTACIONES?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Como jefe hace permanente énfasis en la metodología de trabajo y la Superintendencia a la que reporta tiene este tema como prioridad	Implementó las solicitudes escritas de trabajo y los horarios impresos y definidos con anticipación	El personal a su cargo manifiesta constantemente que esto causa satisfacción	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUANDO INGRESA UNA PERSONA NUEVA A SU GRUPO DE TRABAJO COMO HACE USTED PARA RELACIONAR EL PUNTO DE VISTA DE ESTA PERSONA CON LA DEL GRUPO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Se tuvo que contratar un nuevo Ayudante de Electricista a causa del despido del anterior.	Desarrolló un plan de entrenamiento y en base a ello desarrolló tutorías en 40 revisiones de zona	El trabajador nuevo mantuvo la motivación inicial y los resultados de su trabajo fueron satisfactorio	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** ORIENTACION DE SERVICIO

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- RECEPTA Y ESTUDIA LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS DIFERENTES PUBLICOS DE INTERES
- 2.- ASUME ANTE LOS DEMAS LA RESPONSABILIDAD POR SUS ACCIONES Y BUSCA SOLUCIONES
- 3.- ATIENDE OPORTUNA Y SATISFACTORIAMENTE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA
- 4.- AVERIGUA E IDENTIFICA LAS NECESIDADES ACTUALES Y POTENCIALES DE LOS GRUPOS DE INTRES
- 5.- SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LAS DIFERENTES AREAS Y

**PREGUNTA**

DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE NO HAYA PODIDO CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS Y ESPECTATIVAS DE SUS CLIENTES. QUE HIZO? CUALES FUERON LAS REACCIONES QUE SE SUSCITARON? COMO LO MANEJO? CONCLUSIONES QUE SACÓ

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En una parada anual de hace 6 años se cambiaron 5 motods para incrementar la velocidad	El proyecto estuvo bajo su dirección y supervisión. Sin embargo se excedió en 18 horas de trabajo	La gente terminó físicamente agotada y los equipos funicoron mal en su mayoría	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME DE ALGUNA VEZ EN LA QUE HAYA TENIDO QUE INVESTIGAR LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES PARA DESARROLLAR SU TRABAJO? COMO LO HIZO? QUE LOGRO CON ESTO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Producción había solicitado la automatización de la línea de corte de hojas	Consultó con técnicos especialistas y determinó que el problema era meramente mecánico, por lo que lo automatizó	Mejoró el tiempo perdido y minimizó la cantidad de desperdicios	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

ALGUNA VEZ USTED HA TENIDO QUE ATENDER PEDIDOS DE CLIENTES SOPORTANDO PRESION DE TIEMPO Y RESULTADOS? QUE HIZO EN ESE CASO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Durante la época en que se trabaja con la Rebobinado Camerum la empresa perdía grandes cantidades de dinero por producir bobinas de diámetro pequeño	Adecuó una máquina de segunda mano con tecnología de avanzada y la hechó a andar junto con todo su equipo	El proyecto se cumplió en dos etapas	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DESCRIBA UN CASO EN EL QUE TUVO QUE MANEJAR QUEJAS Y OBJECIONES DE SU CLIENTES. COMO REACCIONO ANTE ESTE INCIDENTE?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Las exigencias y demandas de soluciones técnicas por parte del área de producción del Molino venían siendo muy altas y la mayoría de veces desembocaban en conflictos	Propuso reuniones diarias entre Producción y Mantenimiento a fin de evaluar y rescatar novedades	La comunicación ha mejorado notablemente y los problemas se resuelven sin conflictos	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

**1.- IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de Logística

REPORTA A: Gerente Logística

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Logística

SUPERVISA PERSONAL: No

INCIDENCIA EN PRODUCCION: Indirecta

LUGAR DE TRABAJO: Cuenca

**2.- IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Karla Flores

**DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO:**

EDAD 28

SEXO Femenino

ESTADO CIVIL Casada

CARGAS FAMILIARES 2

TITULO PROFESIONAL Ing. Comercial

LUGAR DE DOMICILIO Cuenca

MOVILIZACION PROPIA Si

DISPONIBILIDAD DE VIAJES Si

CONDICIONES ESPECIALES (SALUD, ETC.)

**TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA**

1 HORA 40 MINUTOS



### 3.- INICIO DE LA ENTREVISTA

Inicio y exploración sobre formación y experiencia  
Comprobación de currículum y levantamiento de información de acuerdo al perfil

#### **Cuénteme acerca de su trayectoria laboral**

Durante 6 años mantuvo un negocio propio en el área textil Manejaba la parte contable,

roles de pago y administración en general así como el suministro de materia prima. El

negocio se enfocaba a la producción y comercialización de ropa

Posteriormente trabajó en Importadora Vega dando apoyo al área de ventas con tareas

de servicio al cliente durante 3 meses; renunció para trabajar en Cartopel

Lleva un año tres meses trabajando en Cartopel como Asistente de Contabilidad y una

temporalidad en el área de Logística

#### **Repregunta sobre puntos específicos de interés (estudios, conocimientos o experiencias, etc.)**

Ingeniería Comercial

Capacitación y cursos de Office, Tributación e Impuestos

Ingles: 50% hablado, 50% escritura, 70% lectura

#### 4.- EVENTOS CONDUCTUALES

Solicitud de eventos conductuales

Descripción detallada de 5-6 situaciones importantes de su trabajo, 2-3 puntos sobresalientes y 2-3 puntos de actuación deficiente

##### **Eventos conductuales sobresalientes (+): descripción y razones para su elección (2)**

1.- Estando en sexto curso mantenía fuerte competencia con el compañero más desta-

cado. Ella se propuso sobrepasarlo en calificaciones y dedicó todos sus esfuerzos para

ello. Al final del año fue la mejor egresada con una diferencia de una décima

2.- Su primer hijo tenía cáncer y mantenía un tratamiento bastante fuerte en Solca; por lo

que buscó los mejores especialistas, se valió de todos sus recursos y logró finalmente

la sanación de su hijo, aunque todo esto pasaba de manera paralela a sus estudios uni-

versitarios.

Estos hechos los rescata en ambos casos por una sensación de logro y satisfacción

personal

##### **Eventos conductuales de deficiente actuación (-): descripción y razones para su elección (2 al menos)**

1.- En la época de la dolarización el negocio de ropa, como muchos otros, empezó a ba-

jar y en lugar de persistir y redoblar esfuerzos para sacar adelante su empresa, decidió

cerrarla y buscar trabajo con dependencia, es decir, como empleada en una empresa.

2.- Trabajando en el área de pagos se le pasó por alto considerar la cantidad de cheques

en existencia con que contaba; llegó un momento en que le hicieron falta estos compro-

bantes de pago y la imprenta no los tenía disponibles. Recibió un fuerte llamado de

atención.

Estos hechos los rescata en el un caso por la falta de persistencia y la sensación de que

pudo haber hecho más; en el segundo caso por una negligencia profesional

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**
**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** DESARROLLO DE RELACIONES

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- DEDICA TIEMPO A NUTRIR Y MANTENER ACTUALIZADAS SUS REDES DE CONTACTO
- 2.- RECIBE A CLIENTES Y PROVEEDORES, Y TRATA DE MANTENER UN BUEN VINCULO CON CADA UNO
- 3.- VISUALIZA OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA SU SECTOR REQUIRIENDO COLABORACION
- 4.- SE PREOCUPA POR ASISTIR A REUNIONES QUE LE PERMITAN CONOCER GENTE NUEVA
- 5.- ORGANIZA REUNIONES CON LA GENTE DE SU SECTOR CON EL FIN DE AFIANZAR LAS RELACIONES

**PREGUNTA**

COMO ENCARA USTED A UNA PERSONA QUE SE ENOJA FACILMENTE, CUANDO TIENE QUE DECIRLE ALGO QUE SEGURAMENTE LA ENOJARÁ (CON O SIN RAZONES)? RELATEME UNA ANÉCDOTA

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Había contado con permiso de su Gerente para salir de la fábrica, sin embargo no consideró que tenía a turno la recepción por lo que la supervisora de esta área estaba molesta	Cuando hablé con la supervisora de recepción le expliqué las razones por las que había salido y quedé en arreglarlo con la gerencia	El problema no trascendió a llamados de atención escritos	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DEME UN EJEMPLO DE ALGUNA SITUACION EN LA QUE TUVO QUE RECURRIR A EXTRAÑOS PARA RESOLVER UN PROBLEMA QUE NO PODIA MANEJARLO USTED SOLO

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Se estaban terminando los cheques con que contaba para realizar pagos y en la imprenta no le ayudaban con agilidad	Llamó a la oficina correspondiente en Quito y contactó a la persona encargada; explicó su problema e hizo	El envío de cheques se hizo una semana antes de lo que le habían ofrecido en Cuenca	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME ACERCA DE UNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE DESENVOLVERSE EN UN GRUPO EN EL QUE NO CONOCÍA A NINGUNO DE SUS INTEGRANTES? QUE HIZO? COMO LO HIZO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En Importadora Vega, apenas llevaba 15 días de trabajo y le encargaron la organización de una feria de Construcción para la que no conocía a nadie	Averiguó los nombres de las personas con quién debía contactarse e hizo citas con ellas para entablar conversaciones	El proyecto de la feria resultó un éxito	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

COMO SE RELACIONA CON PERSONAS QUE NO CONOCE? CUENTEME UN EJEMPLO

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En Importadora Vega debía contactar a un cliente al que se lo iba a tratar por primera vez	Cuando se presentó ante él decidió romper el hielo haciendo preguntas triviales hasta desarrollar confianza	Entabló amistad y se cerraron varios tratos comerciales en adelante	<b>X</b>		

**EVALUACION FINAL** 4

**ESTRELLAS COMPLETAS**

**ESTRELLAS INCOMPLETAS**

**ESTRELLAS FALSAS**

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** PLANIFICACION

**GRADO DE DESARROLLO:** BAJO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- PLANEA SUS TAREAS A CORTO PLAZO
- 2.- ADMINISTRA SUS RECURSOS CON CUIDADO
- 3.- EMITE DATOS E INFORMACION DE GESTION PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL AREA
- 4.- HACE SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y DE LOS PLAZOS

**PREGUNTA**

DEME UN EJEMPLO DE UNA SITUACION EN LA QUE HAYA TENIDO QUE ORGANIZAR SU TRABAJO EN FUNCION DEL TIEMPO. COMO LO HIZO? CUALES FUERON SUS LOGROS EN AQUELLA OCASIÓN?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En la Feria de la Construcción, el Stant debía ser armado por gente de Quito. Cuando este personal llegó el material aún no había llegado a su destino	Coordinó varios vijaes con el mateial que se utilizaría primero mientras ella compraba lo faltante	El stant se armó sin problema para la hora programada	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

ALGUNA VEZ TUVO QUE TRABAJAR EN VARIOS PROYECTOS AL MISMO TIEMPO? TUVO ALGUNA DIFICULTAD? COMO LO HIZO? CULMINO TODOS ELLOS?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Mientras hacía la tesis de la universidad, administraba paralelamente su negocio y viajaba a traer mercadería	Organizó su tiempo para hacer las tareas laborales durante el día y la tesis durante la noche	Se graduó y el negocio nunca tuvo ningún problema	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE SUS PLANES TUVIERON QUE CAMBIARSE.  
COMO LO TOMO? QUE HIZO PARA MANEJARLO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Había confirmado la cancelación de facturas para todos sus proveedores y por una disposición superior y falta de flujo en caja se redujo el presupuesto de pagos	Canceló las facturas prioritarias (materia prima, transporte) y pospuso a otros proveedores una semana	La gente se molestó sin embargo no hubieron incidencias a respecto a las necesidades de producción y ventas	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

HABLEMOS SOBRE ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE ORGANIZAR UNA REUNION. QUE TOMO EN CUENTA? COMO HIZO PARA CUMPLIR CON TODOS LOS OBJETIVOS PARA LOS QUE SE PLANTEO LA REUNION?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Tenía que organizar la reunión de festejo de cumpleaños del área administrativa de Cartopel	Definió una fecha con Gerencia General, hizo un presupuesto, determinó el menú y actividades, hizo	El festejo no tuvo inconvenientes y se desarrolló con éxito	<b>X</b>		

**EVALUACION FINAL**

4

**ESTRELLAS COMPLETAS**

**ESTRELLAS INCOMPLETAS**

**ESTRELLAS FALSAS**

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** NEGOCIACION

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- EN CADA NEGOCIACION SE ESFUERZA POR IDENTIFICAR LAS VENTAJAS MUTUAS
- 2.- FORMULA CADA ASPECTO DE LA SITUACION COMO UNA BUSQUEDA COMUN DE CRITERIOS OBJETIVOS
- 3.- MANEJA LA COMUNICACION EN TODOS SUS ASPECTOS, A FIN DE FACILITAR EL CONTACTO Y EL INTERCAMBIO DE IDEAS
- 4.- SE CONCENTRA EN CRITERIOS OBJETIVOS Y MUESTRA FIRMEZA EN SUS PLANTEOS , PERO

**PREGUNTA**

CUENTEME DE ALGUNA NEGOCIACION DIFICIL QUE HAYA TENIDO QUE MANEJAR

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Quando tenía la fábrica de ropa; el proveedor Jhonn Henry (manufactura americana) se oponía a hacer ventas al por menor	Negoció la forma de pago y realizó varias comprar con precancelación hasta ganar la confianza del proveedor	Mantuvieron relaciones comerciales durante 6 años	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME SI ALGUNA VEZ TUVO QUE REALIZAR UNA NEGOCIACION CON UNA PERSONA DESAGRADABLE O QUE LO SACABA DE SUS CASILLAS. COMO LO MANEJO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Estaba haciendo negocio para la compra de una máquina de ojalado que resultaba costosa y el vendedor no había entregado todas las especificaciones correspondientes	Aceptó la máquina por la que había hecho negocio pero exigió asistencia técnica y garantía de 1 año	El negocio se cerró sin inconvenientes	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUALES SON ALGUNAS DE SUS MEJORES IDEAS QUE LOGRO FUESEN DEL AGRADO DE SU JEFE? CUAL FUE SU ENFOQUE? COMO LO HIZO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Sus suegros tenían una fábrica de ropa y a ella se le ocurrió abrir un almacén de ventas en el centro de la ciudad	Hizo un estudio de mercado y en base a él buscó un local estratégicamente ubicado.	Se abrió el almacén con muy buenos resultados y valores en ventas	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

QUAL FUE UNA DE LA MEJORES IDEAS QUE TRATO QUE FUESEN BIEN RECIBIDAS POR SU SUPERIOR PERO ESTE NO LAS ACEPTÓ? QUE HIZO? POR QUE FRACASO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Con el cambio del Connet al sistema Naf debía cambiar la manera de realizar y aprobar los pagos	Propuso ser ella quien seleccionara los pagos a realizarse para que otras instancias únicamente aprobaran valores	Por una disposición superior su propuesta no fue aceptada y debió mantener la forma habitual de trabajo	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

**1.- IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de Logística

REPORTA A: Gerente Logística

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: Logística

SUPERVISA PERSONAL: No

INCIDENCIA EN PRODUCCION: Indirecta

LUGAR DE TRABAJO: Cuenca

**2.- IDENTIFICACION DEL ENTREVISTADO**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Xavier Torres

**DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO:**

EDAD 30 años

SEXO Masculino

ESTADO CIVIL Soltero

CARGAS FAMILIARES 0

TITULO PROFESIONAL Ing. Comercial

LUGAR DE DOMICILIO Cuenca

MOVILIZACION PROPIA Si

DISPONIBILIDAD DE VIAJES Si

CONDICIONES ESPECIALES (SALUD, ETC.)

**TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA**

1 hora 30 minutos

**3.- INICIO DE LA ENTREVISTA**

Inicio y exploración sobre formación y experiencia  
Comprobación de currículum y levantamiento de información de acuerdo al perfil

**Cuénteme acerca de su trayectoria laboral**

Trabajó como vendedor cobrador en Comercial Torres Pacheco durante un año y medio.

Posteriormente trabajó con cobrador en Comercial Salvador Pacheco Mora y luego lo as

cendieron a venta de lubricantes y otras líneas; se mantuvo en esta empresa durante 3

años 8 meses. Luego trabajó en Comercial Jaramillo Vintimilla como Jefe de Ventas, su

pervisando el trabajo de 3 vendedores; esto lo hizo durante 9 meses.

Jefe de Bodega de Heritage durante 3 meses supervisando 2 estibadores

4 años en Autoparque; empezó como supervisor y fue ascendido a Gerente de Operacio-

nes; supervisó alrededor de 70 personas

Actualmente lleva 2 años y medios en Cerámica Andina manejando las ventas de Suda-  
mérica

**Repregunta sobre puntos específicos de interés (estudios, conocimientos o experiencias, etc.)**

Un año de estudios de intercambio en Atlanta

Ingeniero Comercial

Capacitación en Ventas, Mercadeo

Experiencia en exportaciones por la naturaleza de su trabajo actual

#### 4.- EVENTOS CONDUCTUALES

Solicitud de eventos conductuales

Descripción detallada de 5-6 situaciones importantes de su trabajo, 2-3 puntos sobresalientes y 2-3 puntos de actuación deficiente

##### **Eventos conductuales sobresalientes (+): descripción y razones para su elección (2)**

1.- Estando en el Perú para tratar con clientes antiguos se le ocurrió buscar contactos con

la gente de Unique Yambal; los llamó telefónicamente, hizo una cita, mostró sus produc

tos y hoy han cerrado varios tratos de importante valor económico. Recibió un reconoci-

miento público de la Gerencia General

2.- Propuso el desarrollo de un empaque al gusto del cliente aún cuando esto no se había

hecho en la empresa en períodos anteriores considerando inclusive que se trataba de un

cliente regular y relativamente pequeño. El empaque se desarrolló finalmente.

Estos hechos los destaca por el reconocimiento alcanzado

##### **Eventos conductuales de deficiente actuación (-): descripción y razones para su elección (2 al menos)**

1.- Perdió varias órdenes de trabajo por demora en la entrega y por precio, pese a haber

gestionado la situación con instancias superiores; reconoce que fue un error de coordi-

nación con el área de producción y de negociación de tiempo de producción y entrega al

cliente

2.- Se equivocó en el cubicaje de un contenedor que se enviaba a un cliente, ocupando

una superficie mayor a la necesaria e incrementando el valor a pagar por parte del cliente.

Ambos casos los reconoce como errores profesionales y de gestión

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** DESARROLLO DE RELACIONES

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- DEDICA TIEMPO A NUTRIR Y MANTENER ACTUALIZADAS SUS REDES DE CONTACTO
- 2.- RECIBE A CLIENTES Y PROVEEDORES, Y TRATA DE MANTENER UN BUEN VINCULO CON CADA UNO
- 3.- VISUALIZA OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA SU SECTOR REQUIRIENDO COLABORACION
- 4.- SE PREOCUPA POR ASISTIR A REUNIONES QUE LE PERMITAN CONOCER GENTE NUEVA
- 5.- ORGANIZA REUNIONES CON LA GENTE DE SU SECTOR CON EL FIN DE AFIANZAR LAS RELACIONES

**PREGUNTA**

COMO ENCARA USTED A UNA PERSONA QUE SE ENOJA FACILMENTE, CUANDO TIENE QUE DECIRLE ALGO QUE SEGURAMENTE LA ENOJARÁ (CON O SIN RAZONES)? RELATEME UNA ANÉCDOTA

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Se había equivocado en una carta de crédito y tenía que ponerlo en conocimiento del Jefe de Ventas que se exaltaba con facilidad	Se presentó ante su jefe inmediato, le explicó el problema y cuando éste reaccionó alterado, Xavier no pudo controlarse			<b>X</b>	

**PREGUNTA**

DEME UN EJEMPLO DE ALGUNA SITUACION EN LA QUE TUVO QUE RECURRIR A EXTRAÑOS PARA RESOLVER UN PROBLEMA QUE NO PODIA MANEJARLO USTED SOLO

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Salió un contenedor sorteado para investigación de narcóticos en la aduana y alguien debía representar a la empresa pero él no podía viajar	Llamó a un vendedor de Guayaquil, habló con él y con las instancias respectivas para pedir el apoyo necesario	El contenedor se abrió con representación del personal de Cerámica Andina	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME ACERCA DE UNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE DESENVOLVERSE EN UN GRUPO EN EL QUE NO CONOCÍA A NINGUNO DE SUS INTEGRANTES? QUE HIZO? COMO LO HIZO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
En una feria en Alemania no conocía a ninguna persona y mucho menos contaba con clientes	Aprovechaba cada persona que se acercaba o pasaba por el stand, y entablaba conversación con ellos	Cerró varios negocios y tratos comerciales	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

COMO SE RELACIONA CON PERSONAS QUE NO CONOCE? CUENTEME UN EJEMPLO

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Como Gerente de Operaciones tenía que atender a un cliente que se acercó a oficinas de Autoparque a presentar un reclamo	Lo recibió y le explicó las causas por las que se estaba multando; así también le indicó fotografías de evidencia	El cliente reconoció su infracción y pagó la multa asignada sin inconveniente	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** PLANIFICACION

**GRADO DE DESARROLLO:** BAJO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- PLANEA SUS TAREAS A CORTO PLAZO
- 2.- ADMINISTRA SUS RECURSOS CON CUIDADO
- 3.- EMITE DATOS E INFORMACION DE GESTION PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL AREA
- 4.- HACE SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y DE LOS PLAZOS

**PREGUNTA**

DEME UN EJEMPLO DE UNA SITUACION EN LA QUE HAYA TENIDO QUE ORGANIZAR SU TRABAJO EN FUNCION DEL TIEMPO. COMO LO HIZO? CUALES FUERON SUS LOGROS EN AQUELLA OCASIÓN?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Llegó de un viaje de visita a clientes y tenía una semana para enviar muestras, proformas, informes de gastos de viajes	Priorizó las actividades que tenían que ver con el cliente y que dependían de terceros	Cumplió con todas las actividades dentro de tiempo	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

ALGUNA VEZ TUVO QUE TRABAJAR EN VARIOS PROYECTOS AL MISMO TIEMPO? TUVO ALGUNA DIFICULTAD? COMO LO HIZO? CULMINO TODOS ELLOS?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Sacó un pedido para Paquistán y tenía que desarrollar tanto el empaque (caja) como piezas de diferente forma, color y demás especificaciones	Consideró que el desarrollo de las piezas tomaría más tiempo así que le dio prioridad	Envió el pedido al cliente aunque con un poco de retraso	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

DESCRIBA UNA SITUACION EN LA QUE SUS PLANES TUVIERON QUE CAMBIARSE.  
COMO LO TOMO? QUE HIZO PARA MANEJARLO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Tenía planeado viajar a Brasil a visitar clientes y un día antes le cancelaron desde Gerencia de Ventas	Llamó a sus clientes a comunicar lo acontecido y pospuso las citas hasta nueva orden	Aunque no perdió ningún cliente, si se molestaron con él sin que pudiera hacer nada	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

HABLEMOS SOBRE ALGUNA OCASIÓN EN LA QUE HAYA TENIDO QUE ORGANIZAR UNA REUNION. QUE TOMO EN CUENTA? COMO HIZO PARA CUMPLIR CON TODOS LOS OBJETIVOS PARA LOS QUE SE PLANTEO LA REUNION?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Se pensaba la reestructura la operación de Autoparque en el área de operaciones	Convocó a una reunión considerando una hora que no tuviera interrupciones hizo un plan de trabajo y una propuesta, dispuso sala	La reunion se llevó a cabo con éxito	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

**5.- EVALUACION DE COMPETENCIAS**

**NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** NEGOCIACION

**GRADO DE DESARROLLO:** MEDIO

**COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS:**

- 1.- EN CADA NEGOCIACION SE ESFUERZA POR IDENTIFICAR LAS VENTAJAS MUTUAS
- 2.- FORMULA CADA ASPECTO DE LA SITUACION COMO UNA BUSQUEDA COMUN DE CRITERIOS OBJETIVOS
- 3.- MANEJA LA COMUNICACION EN TODOS SUS ASPECTOS, A FIN DE FACILITAR EL CONTACTO Y EL INTERCAMBIO DE IDEAS
- 4.- SE CONCENTRA EN CRITERIOS OBJETIVOS Y MUESTRA FIRMEZA EN SUS PLANTEOS , PERO

**PREGUNTA**

CUENTEME DE ALGUNA NEGOCIACION DIFICIL QUE HAYA TENIDO QUE MANEJAR

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
EL Ciente "Jumbo" de Argentina es bastante exigente y acostumbra hacer reclamos por detalles insignificantes antes de reaizar cualquiera de sus pedido	Envió todos los certificados de calidad exigidos así como las referencias comerciales con que contaba la empresa	Cerró un negocio bastante representativo	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUENTEME SI ALGUNA VEZ TUVO QUE REALIZAR UNA NEGOCIACION CON UNA PERSONA DESAGRADABLE O QUE LO SACABA DE SUS CASILLAS. COMO LO MANEJO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Supermercados Totus en Perú, tenía una administradora bastante mal humorada y que acostumbraba dar quejas incluso sin razón. Tal es así que llevaba 6 cambios de una misma proforma	A la sexta proforma se le indicó que en caso de no satisfacerle la oferta el negocio no podría cerrarse	El cliente tomó la decisión y aprobó su pedido para que empezara a producirse	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUALES SON ALGUNAS DE SUS MEJORES IDEAS QUE LOGRO FUESEN DEL AGRADO DE SU JEFE? CUAL FUE SU ENFOQUE? COMO LO HIZO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Diseño un procedimiento de documentacion de envío de muestras a clientes en Cerámica Andina pues no se trabajaba con ningún registro ni evidencia objetiva	Demostó los problemas que se había tenido por falta de documentación y desconocimiento de envíos	El proceso hoy se lleva tal como se dijo en la propuesta y los reclamos de clientes han disminuido	<b>X</b>		

**PREGUNTA**

CUAL FUE UNA DE LA MEJORES IDEAS QUE TRATO QUE FUESEN BIEN RECIBIDAS POR SU SUPERIOR PERO ESTE NO LAS ACEPTÓ? QUE HIZO? POR QUE FRACASO?

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO	COMPLETA	INCOMPL.	FALSA
			1	0,5	0
Pedían muestras para el Perú y el Jefe de Ventas no aprobó el envío por tratarse de algo pequeño	Contactó con Perú e hizo llegar muestras similares que habían en existencia en las bodegas de allá	El cliente quedó satisfecho y se cerró un negocio que se mantiene hasta la fecha	<b>X</b>		

<b>EVALUACION FINAL</b>	4
<b>ESTRELLAS COMPLETAS</b>	<input type="text" value="4"/>
<b>ESTRELLAS INCOMPLETAS</b>	<input type="text"/>
<b>ESTRELLAS FALSAS</b>	<input type="text"/>

CARGOS	COMPETENCIAS (DESTREZAS, HABILIDADES ESPECIFICAS)															
	ORIENTACION DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	CONTROL DE OPERACIONES	DETECCION DE AVERIAS	PLANIFICACION	PENSAMIENTO ANALITICO	INNOVACION	NEGOCIACION	DESARROLLO DE RELACIONES	ORGANIZACION DE LA INFORMACION	CAP.DE ENTENDER A LOS DEMAS	CREDIBILIDAD TECNICA	APRENDIZAJE CONTINUO	PENSAM. CONCEPTUAL II	LIDERAZGO	PROFUND. EN CONOC. PRODUCTOS
SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	X	X	X	X	X											
SECRETARIA DE LOGISTICA					X	X	X	X	X							
RECEPCIONISTA CUENCA	X	X				X				X	X					
GERENTE DE INGENIERIA					X	X						X	X	X	X	
AUDITOR DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS		X				X						X				X

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS																		
CARGOS	COMPETENCIAS (DESTREZAS, HABILIDADES ESPECIFICAS)																	
	ORIENTACION DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	CONTROL DE OPERACIONES	DETECCION DE AVERIAS	PLANIFICACION	PENSAMIENTO ANALITICO	INNOVACION	NEGOCIACION	DESARROLLO DE RELACIONES	ORGANIZACION DE LA INFORMACION	CAP.DE ENTENDER A LOS DEMAS	CREDIBILIDAD TECNICA	APRENDIZAJE CONTINUO	PENSAM. CONCEPTUAL II	LIDERAZGO			PROFUND. EN CONOC. PRODUCTOS
SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	0,5	1	0,5	0,5	1													
SECRETARIA DE LOGISTICA					0	0	0	0,5	0,5								0	BAJO
RECEPCIONISTA CUENCA	0,5	0,5				0				0,5	0,5						0,5	MEDIO
GERENTE DE INGENIERIA					1	1						1	1	1	1		1	ALTO
AUDITOR DE CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS		0,5				1						0,5				1		