



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA

**PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y SU INCIDENCIA
EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE MEGAPROFER S.A. EN LA CIUDAD DE
AMBATO EN EL PERIODO 2014-2015.**

AUTORA

KAREN FERNANDA SAMPEDRO GUEVARA

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega.

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

KAREN FERNANDA SAMPEDRO GUEVARA

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	31
2.3.1 General	31
2.3.2 Específicas	31
2.4 VARIABLES	31
2.4.1 Variable independiente	31
2.4.2 Variable dependiente	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	32
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	33
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	33
3.5 DIAGNÓSTICO	35
3.5.1 Análisis foda	35
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	40
4.1 TÍTULO	40
4.2 CARACTERIZACIÓN DEL “SER” PROFESIONAL	41

4.2.1 Desde el ámbito de la sociología	42
4.3 DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS	43
4.3.1 Consideraciones iniciales	43
4.4 DICCIONARIO DE VALORES	49
4.5 PLAN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE MEGAPROFER POR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	68
4.5.1 Reclutamiento y Selección por competencias	70
Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para la familia de puestos uno	75
Habilidades personales y laborales	76
4.5.2 Evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencias	94
4.6 CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	113
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	120
Cuestionario para establecer el grado de competencias requeridas para la familia de puestos	120

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Las tres fases de la Información sobre Análisis de Puesto de trabajo	17
Gráfico 2: Representación de competencias en Iceberg	24
Gráfico 3: Modelo de flujo causal de competencias	25
Gráfico 4: Modelo de competencias	26
Gráfico 5: Ejercicio para revisar la misión	47
Gráfico 6: Plan de desarrollo de competencias	69
Gráfico 7: Calificaciones para las competencias	71
Gráfico 8 Comparación del perfil de competencias de Departamento de Compras vs. Perfil del Analista	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición de la población	34
Tabla 2: Concentrado de valores relevantes y su fuente de origen	48
Tabla 3: Ejemplo localización de necesidades	114
Tabla 4: Ejemplo ponderaciones localización de necesidades	115

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se trató de diseñar una propuesta de un Plan de Desarrollo de competencias individuales para la empresa “Megaprofer S.A.” de la ciudad de Ambato, con el objetivo de desarrollar las habilidades de los trabajadores y a su vez que permitan mejorar la eficiencia y productividad a largo plazo tanto del colaborador conjuntamente con la empresa.

El tipo de investigación descriptiva y se recurrirá a la técnica de la encuesta por el método Likert con escalas cualificadas, complemento a esto también utilizamos la técnica documental que permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos, también la técnica de campo que permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el recopilación de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva, y los instrumentos que utilizamos fueron la evaluación de desempeño que estaban dirigidos a los colaboradores de la empresa Megaprofer en la matriz en la ciudad de Ambato, y la guía de entrevista dirigida a todo el personal de la empresa.

Este trabajo de investigación fue realizado para mejorar la calidad de vida profesional del trabajador y también la productividad de la empresa, de acuerdo la realidad de la empresa y la experiencia que adquirí pude denotar las falencias que se cuenta en la organización debido a esto se realizó la investigación de campo y la propuesta de los nuevos formatos de las evaluaciones de desempeño, localización de necesidades, etc. para cada uno de los trabajadores.

Las conclusiones derivadas del problema de estudio fue que en un mundo de cambios como en el que vivimos las organizaciones requieren de algunos elementos que diferencien y con buenas bases para continuar en el mercado. En este caso, Megaprofer se plantea mirar hacia el recurso humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de una ventaja competitiva.

ABSTRACT

This research was carried out to design a proposal Development Plan individual skills at Enterprise “Megaprofer S.A” from Ambato city, with aim to develop the worker’s skills and allow to improve efficiency and productivity in the long term both the employee together with enterprise.

The method used in this investigation was descriptive and resort to technical survey by qualified Likert scale method, also used to supplement this documentary technique that allows collecting information to state theories underlying the study of phenomena and processes the technique also, observation field in direct contact with object of study, and collection of evidence that permitted confront theory with practice in the search for objective truth, and the instruments used in the were evaluation of performance directed to the company employees Megaprofer form Ambato city matrix and interview guide all staff of the enterprise.

This research was conducted to improve the quality worker’s career and also productivity of the company; then, it could denote short comings in the organization due to it was conducted this field research and proposed new formats performance evaluations, localization requirements, etc. for each workers.

The conclusions of the study problem was that in a changing world in which live as organizations require some elements that differentiate and with good bases to continue on the market. In this case it arises Megaprofer look at human resources, developing their skills and talents in generating competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

La mundialización de la economía y los cambios tecnológicos y organizacionales tienen una seria influencia sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias profesionales en el ámbito socio-laboral.

En principio, obviamos deliberadamente todas las incidencias e implicaciones de la globalización de las reformas económicas, la especialización en la producción industrial de servicio, el incremento progresivo de las tecnologías de la información y de la comunicación, etc. en la organización del trabajo y por ende, de la formación profesional.

Lo que es evidente es que la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que proporcionen el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización”.

No obstante, hay que tener presente que es este escenario, de cambio constante, el que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo, y se pone el énfasis en la *mejora de las competencias profesionales y de la organización*. De una organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo llegamos a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

No se puede desligar, pues, la competencia de la gestión de recursos humanos, de su formación y su desarrollo, de la estrategia empresarial, de contenidos formativos, es un

concepto muy amplio y abarcativo con muchas incidencias en la planificación educativa, en la planificación y organización del trabajo.

No son pocas ya las organizaciones que están adoptando prácticas y sistemas de recursos humanos basados en competencias. Esta orientación viene provocada por la necesidad de encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en los nuevos entornos laborales. El desarrollo del valor añadido de las competencias permite que el sujeto sea competente más allá de las exigencias básicas de un puesto de trabajo.

En este sentido surgen los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la *dirección por competencias profesionales* con el fin de abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo y el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de *aprender a aprender* y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales.

Estas mínimas acotaciones nos dan pie para centrar nuestro trabajo sobre el desarrollo y la gestión de competencias profesionales, en un escenario de cambio continuo. Para ello hemos considerado necesario abordar una mínima conceptualización sobre competencias. Todo ello lo realizaremos desde la óptica de la formación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del problema

Dentro de la empresa Megaprofer S.A. el área de Talento Humano se orienta básicamente al fortalecimiento de todas las habilidades que se presentan en los funcionarios sin embargo la empresa necesita de un plan para desarrollar las competencias de los trabajadores para que puedan guiarse de mejor manera para que se les permita no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza en el puesto de trabajo.

Una de las definiciones previas que es importante tener en cuenta tiene que ver con el modelo de competencias que se seguirá; en este sentido, encontramos hoy que existen diversas corrientes conceptuales y teóricas sobre el tema, por tanto es preciso tener claridad del modelo seleccionado con el fin de no incurrir en confusiones que no necesariamente será entendido por los funcionarios, especialmente por los directivos que no están familiarizados con estos temas y que pueden generar distorsiones interpretativas que pueden ocasionar oposición al plan de capacitación establecido.

Se deben elaborar políticas de contratación más eficaces y coherentes para atraer a trabajadores eficaces y eficientes. Varios factores contribuyen a atraer a candidatos; uno de ellos es fundamental: comprender las necesidades de la generación. Cada una de las características influye en la percepción que tienen los candidatos de su propia adecuación a la organización o al empleo, lo que a su vez repercute en el atractivo de la organización o el

empleo. Las percepciones de equidad también contribuyen a atraer a candidatos: el diálogo social, salarios competitivos, prestaciones y un entorno y condiciones de trabajo seguros aumentarán la viabilidad de MEGAPROFER y promoverán el mejor desempeño en la industria.

1.1.2 Delimitación del problema

- **Delimitación espacial:** Esta investigación está comprendida en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Grande, ubicado en el sector de Huachi Belén en la Panamericana Sur km 6 ½ vía a Riobamba.
- **Delimitación Temporal:** Esta investigación es factible, conveniente y original, no existen investigaciones que se relacionen con el tema por ende despierta la expectativa de ampliar el conocimiento profesional, el tiempo propuesto para el estudio es dentro del período 2014.
- **Delimitación Cuantitativa:** Esta investigación se efectuará con una muestra probabilística, con el uso de la fórmula del muestreo para poblaciones finitas, de los clientes potenciales, actuales e internos.
- **Delimitación Conceptual:** Esta investigación abarca una serie de conceptos fundamentales relacionados con el Desarrollo de Competencias Profesionales, Habilidades, Evaluaciones de desempeño que tiene como finalidad mejorar la imagen corporativa de la empresa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Aporte Práctico: A través del diseño de un plan de desarrollo de competencias profesionales se va a incrementar la eficiencia y la eficacia de los trabajadores de la empresa Megaprofer S.A., a su vez analizar la incidencia que va a tener al implementar dicho plan, se obtendrá una información oportuna, verídica y objetiva para la toma de decisiones, así la empresa manejará una serie de recomendaciones y estrategias que logrará mejorar la imagen institucional y el confort de los trabajadores, un buen clima laboral y ser más competitivos con nuestros competidores.

Al diseñar un plan de Desarrollo de Competencias los trabajadores no solo mejorarán sus habilidades sino la empresa irá creciendo más debido al buen funcionamiento de estrategias con los colaboradores así logrará ser líder del mercado ferretero ecuatoriano, la empresa tendrá una herramienta estratégica que permitirá el desarrollo de los trabajadores, el desarrollo de la interacción humana y a su vez el desarrollo de Megaprofer.

Aporte Académico: Este estudio investigativo es factible, conveniente y original, no existen investigaciones que se relacionen con el tema por ende se pretende poner en práctica todos los conocimientos adquiridos y a la vez despierta la expectativa de ampliar el conocimiento profesional puesto que ayudará a resolver un problema práctico que existe en la empresa, con el fin de interactuar con los clientes internos, conocer sus necesidades y poder llegar a la toma de decisiones gerenciales para el beneficio del colaborador y la empresa.

Aporte Social: La relevancia o impacto social del estudio investigativo lleva consigo algunas políticas y lineamientos que establecen los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir:

- Garantiza la prestación de servicios de calidad con calidez.
- Afianzar una gestión oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

- Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen los servicios.
- Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Desarrollo de Competencias Individuales que se convierta en una herramienta estratégica para el mejoramiento del desarrollo de los trabajadores en la empresa MEGAPROFER S.A. en el periodo 2014-2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar la teoría del desarrollo de competencias en Megaprofer S.A.
- Aplicar modelos, métodos, técnicas e instrumentos para diagnosticar los problemas del personal.
- Crear estrategias en el Plan de desarrollo de las competencias individuales para mejorar la eficiencia y eficacia del personal de Megaprofer S.A. en la ciudad de Ambato.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

Megaprofer es una empresa que se dedica a la distribución de productos de ferretería de alta calidad a nivel nacional, está dirigido al sector ferretero. Contamos con proveedores nacionales y extranjeros de alto renombre a nivel ferreterías, reconocidas con los mejores estándares de calidad y que confían en nosotros para satisfacer las necesidades del mercado.

Los valores que hacen que esta empresa se encuentre entre los mejores son:

- **CONFIABILIDAD:** Ser digno de confianza dar lo mejor de uno, cumplir con el trabajo, ser honesto, veraz, justo, no aprovecharse de los demás y actuar con integridad.
- **SERVICIO:** Añadir valor para el cliente, no solamente dándole lo que espera legítimamente sino entregándole una sonrisa, con cortesía y afecto sincero.
- **CALIDAD:** Cumplir y sobrepasar las expectativas del cliente, implica escucharle atentamente buscando conscientemente sus exigencias y tratando de satisfacerlas.
- **LIDERAZGO:** Actitud asumida por el personal en sus actividades y por la Empresa frente a las tenencias de la tecnología y las necesidades de mercado.

RESEÑA HISTÓRICA

MEGAPROFER S. A: Fue constituida hace 5 años y su operación como tal desde Febrero 2008, sin embargo las actividades se remontan al año de 1996 en el que el Ing. Franklin Núñez apertura el negocio bajo el nombre de **“PROFER”** en la ciudad de Ambato. **“MEGAPROFER S.A”** es una empresa que tiene desde sus inicios, un crecimiento constante a través del tiempo buscando ampliar sus horizontes tanto a nivel Comercial, de Capital Humano y así también su espacio físico comenzando con varias bodegas y posteriormente la obtención de un local propio demostrando en poco tiempo, la necesidad de seguir creciendo con nuevas bodegas, desde entonces con bases muy sólidas se empezó a gestar nuestra nueva **Imagen Corporativa** consolidándonos hoy en el mercado con nuestro nombre y logotipo **“MEGAPROFER S.A”** con la mayor seguridad de brindar a nuestros clientes internos y externos mayor satisfacción.

En la actualidad nuestras oficinas y bodegas Matriz están ubicadas en la Ciudad de Ambato y nuestras Bodegas Satélite en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Puyo, Portoviejo y seguiremos creciendo con la finalidad de facilitar la atención a clientes de las distintas zonas del país.

Ubicación geográfica

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Grande

Barrio: Huachi Belén

Dirección: Panamericana Sur km 6 ½ Vía a Riobamba

Teléfono: PBX (03) 2440844/2441500 FAX EXT 102 y 122

Misión

Nuestra misión es satisfacer las necesidades del mercado ferretero ecuatoriano, brindando un servicio oportuno, atención personalizada y precios competitivos, con personal de sólida formación y vocación de servicio.

Visión

Seremos líderes en el 2015 en el mercado ferretero a nivel nacional.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Desarrollo de Competencias: Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Evaluación de desempeño: Este sistema de evaluación es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con una competencia laboral, establecida para una función específica. Esta evaluación proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la competencia laboral, en este sentido tiene una función diagnóstica de utilidad para el empleado y para el supervisor; ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y características personales que deberá alcanzar para lograr el nivel de dominio demandado por el puesto. De esta manera, la evaluación también cumple con la función formativa, ya que contribuye con el desarrollo del individuo y orienta sus esfuerzos de mejora a aquellas áreas que les sean definidas como críticas.

Assessment Centers: Los Assessment Center consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a los puestos de trabajo que se quieren cubrir. Los candidatos son evaluados por un grupo de expertos, mientras se enfrentan a diferentes pruebas y ejercicios, que proporcionan la base para evaluar y predecir conductas relevantes para el trabajo en el escenario organizacional.

Método de evaluación 360°: Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores y a clientes tanto internos como externos. Tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Análisis de la experiencia: Técnica de los incidentes críticos, cuestionarios o checklist, técnica del análisis crítico.

Prueba de grupo: Para atender a las competencias de trabajo en equipo, negociación y liderazgo.

Balance de competencias: El balance de competencias es un recurso de formación y orientación al servicio de la inserción de la inserción socio laboral que se asocia a la valoración de potencialidades personales y profesionales.

Portafolios: Informes profesionales de reflexión y de proyecto.

Análisis ocupacional: Técnica DACUM (Developing a Curriculum), Técnica AMOD (A Model).

Competencia Laboral

Definición de Competencia Laboral: Para este concepto existen variadas definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.

Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos.

Así mismo, esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo que requería como capital humano y lo que existía como tal. Por otra parte, el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a la condiciones del entorno.

Por tal motivo, los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta ese entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

La preocupación anterior trajo como consecuencia una amplia discusión acerca de la necesidad de lograr que los objetivos y resultados de la educación, no fueran únicamente producto de un quehacer institucional, sino que permitieran que los individuos se desarrollasen integralmente con el fin de incorporarse a la sociedad contemporánea y ser productivos. Esto significaba que para que la calidad de la educación mejorara, había que modificar los factores internos, como lo son los materiales didácticos o la capacitación a los profesores, pero sobre todo los externos, que se asocian con la importancia de los contenidos y resultados de la educación, frente a las necesidades que tienen los individuos y que demanda el desarrollo social. (Qualem, 2004).

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado Examinar competencias más que examinar la inteligencia. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo (Simpson, 2005).

De esta manera, se abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos. (Alles, 2002).

Martha (Alles, 2002) señala que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores.

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”. (Spencer, 2007)

Estos autores explican que una característica subyacente es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio. (Alles, 2002).

Según (Chiavenato, 2000) “Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales se desempeñan determinados roles”.

Continúa el mismo autor indicando que, “el contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas”. De lo anterior se puede deducir que uno de los principales desafíos de la ARH es lograr el mejoramiento de sus organizaciones, siempre orientadas en la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia.

Es bueno destacar que de acuerdo con sus dimensiones algunas organizaciones no disponen de departamentos de ARH, por consiguiente dicha responsabilidad recae en la gerencia que se responsabiliza de forma directa de la actividad. Este permite resaltar que a pesar de disponer dentro de su organización de un departamento de ARH, siempre el nivel gerencial responsable de la función será el que oriente los logros que se obtendrán a través del manejo del personal, ya que estos son los que disponen del control directo de los factores determinantes para el éxito de una empresa.

Como soporte de lo antes indicado, indican que “El propósito de la ARH es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (Davis, 2006).

Análisis de Puestos de Trabajo

Según (Chiavenato, 2000) “las organizaciones se crean con el propósito de producir algo: servicios o productos”. Como aporte a la cita anterior se puede mencionar que en la práctica se presenta la mezcla de ambos: productos y servicios. Estas organizaciones a las que se hacen referencia, están compuestas en una parte por personas, quienes son de forma definitiva las que logran su funcionamiento cuando están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionadas, empleadas y preparadas.

Así mismo el mismo autor señala que “en Sociología, se dice que rol es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización”. Algunos de estos roles pueden ser conocidos por las personas que los realizan, basado en el conocimiento de las actividades que le competen y el conocimiento técnico que posean al respecto. En su defecto la ejecución del rol asignado en la organización también puede depender de las características propias de las personas.

Las personas forman parte de las empresas a través del puesto de trabajo que ocupan, estos son nombrados por (Chiavenato, 2000) cómo cargo, el cual constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

De acuerdo con el análisis de lo antes expuesto, se puede deducir que sea cual sea su nombre puesto de trabajo o cargo, sé esta en presencia de un concepto que debe ser tomado muy en cuenta por la organización, dado que de su correcta ejecución dependerá su futuro.

Las organizaciones dentro de su normal funcionamiento deben contar con una armonía casi perfecta entre el desempeño de sus empleados y sus puestos de trabajos, cuando este acoplamiento presenta debilidades sufre la empresa y el empleado.

Los puestos de trabajo pasan a formar parte importante del grado de efectividad de la organización, por consiguiente su diseño será vital para garantizar su desarrollo.

Con el objeto de minimizar este riesgo se debe realizar una evaluación del puesto de trabajo. Este conduce al concepto de análisis de puesto, que según, (Serna, 1992) implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación

de un puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo.

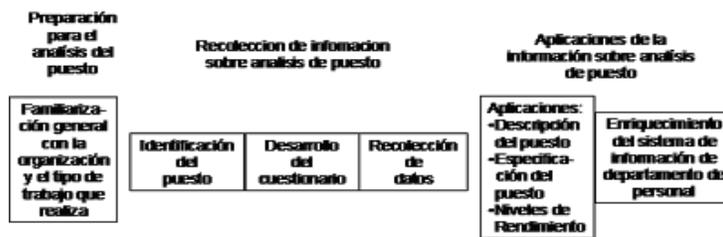
Lo anterior permite deducir que el proceso de análisis de puesto da como resultado la descripción del puesto y la especificación del puesto, el primero de los mencionados es una declaración escrita de lo que el titular del puesto hace, como lo hace y para que lo hace. La especificación del puesto indica las características mínimas que deben poseer los empleados para desempeñar victoriosamente un puesto dado.

El análisis de los puestos de trabajo lleva de forma inmediata a la obtención de un gran cúmulo de información que permite a los niveles gerenciales de la organización realizar una serie de actividades, descritas de la siguiente manera:

1. Compensar de manera equitativa a los empleados.
2. Ubicar al personal en puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes de capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño personal.
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

De acuerdo con lo indicado por los mismos autores (2000, p. 95), el análisis de puestos se divide en tres (3) fases de información las cuales se muestran en la figura N° 1:

Gráfico 1: Las tres fases de la Información sobre Análisis de Puesto de trabajo



Fuente: Wherter y Davis ((Kahn, 1995)2000, p. 95)

La primera fase consiste en obtener la mayor cantidad de información posible sobre la empresa que se estará sometiendo al análisis de puestos abordando entre otras cosas su estructura, función principal, esquemas de trabajo y mercado atendido.

La segunda fase consta de tres (3) partes que se abordan a continuación:

Identificación de puestos: se revisará toda la información disponible sobre análisis de puestos anteriores, así como determinar los puestos de trabajo que serán sometidos al proceso. Dentro de esta parte se agruparan los puestos de funciones idénticas, lo cual permitirá estandarizar el proceso de análisis.

Desarrollo del Cuestionario y/o Listas de Verificación: La obtención de información de los puestos de trabajo se debe realizar mediante la elaboración de cuestionarios y/o listas de verificación, los cuales se aplican (Siliceo, 1995) con la finalidad de garantizar homogeneidad y consistencia en el proceso. Cuando el análisis está realizándose para un puesto específico que ocupan varias personas a la vez, se debe garantizar que sea un único instrumento para todos. Estos instrumentos deben tener una estructura que permita abordar las siguientes áreas:

- a) Nivel e Identificación: son los datos básicos; Nombre, organización a la que pertenece y puesto al que reporta y supervisa (sí aplica).

- b) Deberes y Responsabilidades: El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las diferentes acciones que llevan a cabo las personas que los ocupan, una descripción adecuada de estas acciones y condiciones en que se efectúan. Las responsabilidades, por ser numerosas en algunos casos deberán ser subdivididas.

- c) Características individuales y condiciones de trabajo: es deseable abarcar todos los aspectos relacionados con el nivel académico, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. Las características del entorno donde se efectúa la labor deben ser incluidas.

- d) Nivel de Desempeño: se deben incluir dentro del cuestionario consultas directas sobre los métodos y parámetros utilizados para la medición de desempeño. En caso de no contar con la información se solicitará la apreciación individual del caso.

Recolección y obtención de datos: es el proceso mediante el cual se levanta la información detallada de los puestos de trabajo que son objeto del análisis. Existen diversos métodos de recolección de datos en los cuales se aplica el cuestionario previamente diseñado, a continuación detalles:

- a) Método de entrevista: Consiste en diseñar una entrevista, para preguntar sobre las partes contenidas en un formulario y recoger la información del puesto en forma directa. Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titular, y escribirá las respuestas. En algunos casos cambiará la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la

comprensión y obtener el objetivo deseado. Es muy importante contar con la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender la entrevista. En cuanto a la bondad de la información, todo depende de la preparación del analista.

- b) Método de grupo de expertos: Consiste en reunir un grupo de expertos en la ejecución del puesto de trabajo en estudio. Su desarrollo permite llegar a altos grados de confiabilidad y normalmente está conformado por sus ejecutantes y supervisores.

- c) Método de cuestionario por correo: Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas, previamente diseñadas. Este cuestionario se entrega al titular del puesto para que lo complete en el momento que pueda hacerlo. Incluso, puede hacer el llenado fuera de la empresa. Tiene como ventaja que las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan, y además, el hecho de ser contestado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada. Tiene por desventaja que depende mucho de la disponibilidad de tiempo que las personas tengan para llenarlo; se corre el riesgo de demoras en la información, que genera atrasos en el proceso y lo hacen más costoso. Por ser preguntas estándar atendiendo a la comprensión de las personas, seguramente cada uno dará respuestas disímiles, irregulares e incompletas.

- d) Método de informes sucesivos (Bitácora del trabajador): debe entregarse al titular de cada puesto un cuaderno, ficha o bitácora para que diariamente registre las funciones que realice. El analista recoge los informes a diario hasta el día que el trabajador indique que ya todo quedó completo.

- e) Método de observación directa: Aunque es el más objetivo de los métodos, porque la información se toma directamente de la fuente, no es el más práctico porque demora

demasiado. Además, un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el trabajador efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo el mes en su labor de observación. El analista observa el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto. Esto la mayoría de las veces causa molestia al trabajador, por lo cual debe ilustrarse al observador acerca del propósito del estudio ante todo en el nivel operativo.

- f) Método de combinaciones: Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

Cubierta las dos (2) primeras fases del proceso de análisis del puesto se procede a ordenar toda la información obtenida. Su utilización permite transformarla en la descripción de puestos, especificación del puesto y niveles de rendimiento.

Descripción de Puestos: Es la explicación escrita de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos del puesto. Dentro de una empresa se recomienda que el formato utilizado para esta actividad sea el mismo. Dentro de la descripción de puestos de debe incluir lo siguiente:

- a) Nombre del puesto.
- b) Descripciones internas asociadas a la nomenclatura de la empresa.
- c) Localización física y organizacional.
- d) Requisitos laborales: Educación y experiencia.
- e) ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Por qué? y ¿Para qué?

- f) Identificar tareas y actividades.
- g) Circunstancias y condiciones en la que se realiza la labor.

Especificación del puesto: está conformado por las características que se requieren dispongan las personas que ocuparan el puesto. Según Werther y Davis (2000, p. 98), es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñara la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

Niveles de desempeño del puesto: Dentro del análisis de puestos se pueden obtener aquellos indicadores que se utilizarán para medir lo más exactamente posible a sus ejecutores. Los niveles de desempeño tienen dos objetivos: se constituyen en los objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y cuya obtención generará plena satisfacción. En segundo lugar se puede indicar que ellos conforman un parámetro que permite medir el grado de cumplimiento de las metas para la cual se estableció la labor.

Competencias

A continuación se describe la relación existente entre puestos de trabajo y competencias, de acuerdo con (Dalziel, 1996).

En un entorno rápidamente cambiante, no es tarea fácil conseguir la óptima adecuación puesto – persona, como tampoco lo es cuando los puestos de trabajo llegan a hacerse más complejos o “virtuales”: unos puestos de trabajo claramente definidos van dando paso a puestos en los que nadie, a excepción del ocupante, puede definir el límite de discreción necesaria para hacer que las cosas funcionen; se trata del denominado “fenómeno del donut invertido” El donut es un pequeño pastel en forma de anillo; en todo puesto de trabajo hay

una parte que está perfectamente definida, es el núcleo, el centro del donut; en los nuevos puestos de trabajo se espera que la persona haga no solo lo que se exige, sino que de alguna manera realice también algún esfuerzo discrecional, con lo que se tendrá que mover en el espacio vacío del donut. Nadie, a excepción del propio trabajador, puede definir los límites de esa actuación discrecional, el borde del donut: dependerá de las competencias de esa persona.

En la actualidad el concepto de competencias, parece ser un factor fundamental para el desarrollo y asentamiento de las organizaciones, siempre y cuando las mismas sean aplicadas de forma conjunta con la estrategia, objetivos y visión de futuro.

Definición de competencias

Para comenzar (Maraven, 1997) que competencia: es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. Son aquellas características personales, que establecen la diferencia entre individuos con un desempeño excelente y otros con desempeño promedio. En este sentido las competencias son predictivas del desempeño superior.

De acuerdo con lo anterior las competencias son la base para definir los perfiles estratégicos y técnicos que necesita una empresa. Permite alinear los procesos fundamentales de recursos humanos con los objetivos claves del negocio; ayudan a generar un lenguaje común, conocido y compartido por todos los miembros de la empresa; son utilizadas como mapas o referencias para la adaptación, selección y desarrollo del personal. Y por último su orientación es hacia la creación de ventajas competitivas para la organización.

Así mismo competencia se define como “una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” [Boyatsis, 1982, citado por (Dalziel, 1996).

En otro orden de ideas, (Terence, 1992)define competencias como: “son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

“En línea con lo planteado en esta definición se puede asegurar que las características de las personas, compuesta por sus destrezas, habilidades, conocimientos actitudes y valores; sumado a la naturaleza del puesto de trabajo que se está ejecutando determinaran un desempeño superior en sus resultados”. (Bonhlander, 1994).

Según Dalziel, M., Cubeiro, J. Las competencias están condicionadas por motivaciones personales, rasgos de carácter y la imagen que la persona tiene de sí misma, todos estos elementos pueden ser representados por la imagen del iceberg (ver figura N° 2).

Gráfico 2: Representación de competencias en Iceberg



Fuente: HayGroup (1996, p.156)

De la observación de la figura indicada se puede deducir que el término competencias tiene dos (2) significados:

- a) Capacidades y conocimientos que se pueden adquirir mediante el estudio, la experiencia y la práctica.
- b) Rasgos de carácter con raíces más profundas, y cualidades personales poseídas por los trabajadores, que son más difíciles de desarrollar y cambiar.

Según los mismos autores, las competencias están compuestas por cinco (5) elementos:

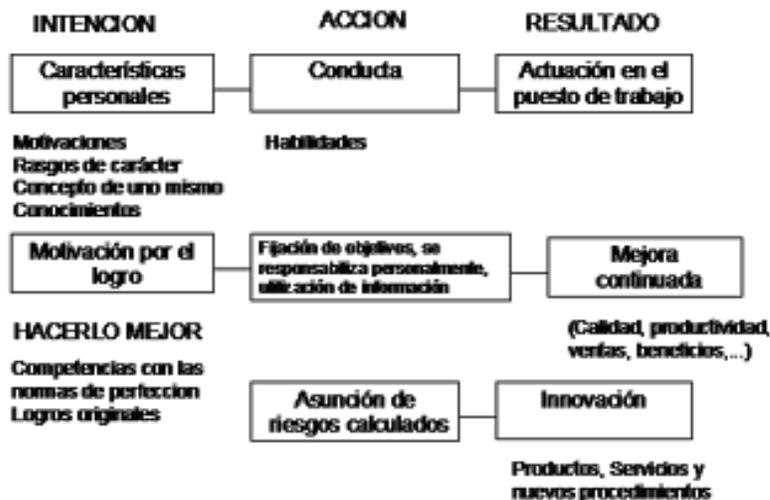
1. Motivo: Una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
2. Rasgo de carácter: Una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.
3. Concepto de uno mismo: son las actitudes y valores, expresan lo que se piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.

4. Contenido de conocimientos: está compuesta por las informaciones teóricas y prácticas que una persona tiene sobre una o más áreas específicas.
5. Capacidades cognoscitivas y de conducta: las cognoscitivas se refieren a las capacidades no visibles de la persona (por ejemplo: razonamiento deductivo o inductivo) y la de conducta se refiere a las capacidades observables (por ejemplo: escucha activa).

Modelo de flujo causal de competencias

Este permite demostrar como los motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo y conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que a su vez predicen un resultado. En el gráfico N° 3 se presenta el esquema del flujo casual de competencias:

Gráfico 3: Modelo de flujo causal de competencias



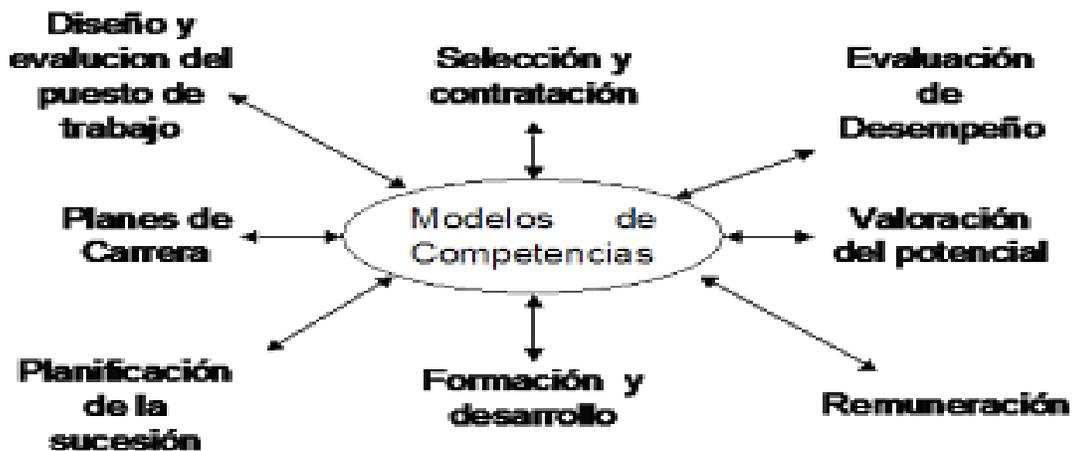
Fuente: HayGroup (1996, p.30)

Gestión Integrada de Recursos Humanos (GIRH)

De acuerdo con la aplicación de los modelos de competencias se pueden formar un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos interrelacionadas entre ellas.

En la figura N° 4 se presentan los elementos de una Gestión Integrada de Recursos Humanos (GIRH) en torno al modelo de competencias.

Gráfico 4: Modelo de competencias



Fuente: HayGroup (1996, p.36)
Gestión Integrada de Recursos Humanos

Clasificación de competencias

Existen diversos autores que presentan clasificaciones de competencias, entre estas se pueden mencionar las referidas por (Dereve, 1990), para mayores detalles ver anexo, así como las indicadas por (Dalziel, 1996).

Estos últimos autores indicados con anterioridad señalan que Hay Group ha detectado 20 competencias genéricas que se repiten muy frecuentemente en diferentes puestos, todo esto como resultado de la aplicación, durante más de 20 años, de la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo.

A continuación se presentan las 20 competencias genéricas antes indicadas, las cuales se organizan en seis (6) grupos principales:

(a) Competencias de Logro y Acción

1. Motivación por el logro
2. Preocupación por el orden y la calidad
3. Iniciativa
4. Búsqueda de información

(b) Competencias de Ayuda y Servicio

5. Sensibilidad interpersonal
6. Orientación al servicio al cliente

(c) Competencias de influencia

7. Impacto e influencia
8. Conocimiento organizativo
9. Construcción de relaciones

(d) Competencias gerenciales

10. Desarrollo de personas

- 11. Dirección de personas
- 12. Trabajo en equipo y cooperación
- 13. Liderazgo
- (e) Competencias cognitivas

- 14. Pensamiento analítico
- 15. Pensamiento conceptual
- 16. Conocimiento y experiencias

(f) Competencias de eficacia personal

- 17. Autocontrol
- 18. Confianza en sí mismo
- 19. Comportamiento ante fracasos
- 20. Compromiso con la organización

Por otra parte PDVSA establece dos (2) tipos de competencias: genéricas y técnicas, sobre las cuales se dan mayores detalles a continuación:

Competencias genéricas

La definición de PDVSA (1998, p.19) establece que una competencia genérica: “es el conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, actitudes, y valores, rasgos de carácter y motivos, que constituyen el componente menos visible de la competencia. Las competencias genéricas son más difíciles de desarrollar que los conocimientos y las habilidades. Se consideran en combinación con las técnicas, predictoras del éxito a largo plazo”.

De acuerdo con PDVSA (1998, p.51), las competencias genéricas fueron divididas en dos grupos denominados: competencias genéricas para la transformación y competencias genéricas complementarias.

Las competencias genéricas para la transformación según PDVSA (1998, p. 51), “son las competencias, que la corporación estableció como requerimiento para el éxito del plan de negocio y tienen carácter obligatorio”. Están constituidas por un grupo de siete (7) competencias:

1. Aprendizaje continuo
2. Trabajo en equipo
3. Delegación:
4. Espíritu empresarial
5. Gestión del cambio
6. Rendición de cuentas
7. Toma de decisiones

Las competencias genéricas complementarias, según PDVSA (1998, p.51) “son aquellas que apoyan a la competencia estratégica por el negocio en la revisión del marco organizacional y a las competencias genéricas para la transformación”. Están constituidas por un grupo de 19 competencias:

1. Anticipación e iniciativa
2. Ascendencia técnica
3. Autocontrol
4. Comunicación
5. Conciencia organizacional
6. Confianza en sí mismo

7. Creatividad e innovación
 8. Desarrollo del capital humano
 9. Enfoque sistemático
 10. Gestión de la diversidad cultural
 11. Idiomas
 12. Interacción con el entorno
 13. Liderazgo
 14. Negociación
 15. Optimación de recursos
 16. Orientación hacia el cliente
 17. Orientación hacia la excelencia
 18. Pensamiento analítico
 19. Visión del negocio
- 3.4.2. Competencias técnicas

Según PDVSA, (1998, p.19), competencia técnica “es aquel conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que, asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina, son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior”.

El concepto anterior expresa que las competencias técnicas están estrechamente asociadas con los conocimientos, habilidades y pericias técnicas para el desarrollo de una actividad específica. Así mismo su asociación con las conductas observables en la ejecución del rol específico, son las que se requieren para obtener un nivel de desempeño superior.

Lo importante es entender que la competencia es todo el conjunto operando en la práctica integralmente, de tal manera que un individuo es competente solo si posee y aplica ambos elementos a su situación de trabajo.

Como se pudo analizar de lo escrito anterioridad las competencias técnicas se corresponden con aquellas que son inherentes al cargo que se ocupa, por lo tanto su desarrollo y definiciones dependerán del puesto de trabajo que se ocupe en la organización.

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 General

La propuesta de un plan de Desarrollo de Competencias Individuales proveerá de las herramientas necesarias para el cumplimiento de metas de Megaprofer S.A.?

2.3.2 Especificas

- a) Se verificará si la teoría ayudará al desarrollo de competencias en Megaprofer S.A.
- b) Se identificará si los modelos, métodos, técnicas e instrumentos son factibles para diagnosticar los problemas del personal.
- c) Se creará estrategias funcionales para el plan de desarrollo de competencias para mejorar la eficiencia y eficacia del personal.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

Plan de Desarrollo de Competencias.

2.4.2 Variable dependiente

Cumplimiento de metas de Megaprofer S.A.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio investigativo sobre un plan de desarrollo de competencias profesionales se utilizará el paradigma cuali-cuantitativo.

Cualitativo porque en la investigación nos indicará la realidad de la empresa que es posible mediante la observación acerca de la realidad que existe en los colaboradores y se recogerán datos que luego se analizarán para poder emitir criterios y opiniones.

La perspectiva cuantitativa permitirá examinar los datos numéricos que se abordarán cuando se realice las evaluaciones de desempeño y se tiene que especificar la composición de la población.

La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en la investigación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de campo: Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información y datos en la empresa Megaprofer S.A. a todos sus colaboradores en la matriz Ambato donde se genera mayor información.

Investigación descriptiva: Comprende la descripción, es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué es sujeto del estudio o área de interés. Explica perfectamente las características de cualquier conjunto de sujeto.

Investigación bibliográfica: La investigación bibliográfica permitirá explorar qué se ha escrito por los diferentes autores acerca de los modelos de Desarrollo de Competencias que corresponde al marco teórico de esta investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que es una herramienta total para la empresa no se realizará ninguna fórmula de población y muestra, debido que es fundamental para cada colaborador, dicho esto la población total será de 200 evaluaciones de desempeño.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnicas

La técnica documental: Permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo: Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

La composición de la población será la siguiente:

Tabla 1: Composición de la población

COLABORADORES	CANTIDAD
DIRECTIVOS	4
ADMINISTRATIVOS	61
VENTAS	25
OPERATIVOS	110
TOTAL	200

Elaborado: Karen Sampedro

Para esta investigación se realizarán 200 evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores de la empresa Megaprofer S.A. en su matriz ubicada en la ciudad de Ambato.

Debido a que es una herramienta total para la empresa no se realizará ninguna fórmula de población y muestra, por lo tanto se realizará un censo, debido a que es fundamental para cada colaborador, dicho esto la población total será de 200 evaluaciones de desempeño.

Instrumentos

Evaluación de desempeño: Dirigidos a los colaboradores de la empresa Megaprofer en la matriz en la ciudad de Ambato.

Guía de entrevista: Dirigida a todo el personal de la empresa.

3.5 DIAGNÓSTICO

3.5.1 Análisis foda

Fortalezas

- Las actuaciones de la alta dirección generan confianza en los funcionarios.
- Los directivos tienen en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores para asignar las cargas de trabajo.
- La alta dirección trata de manera respetuosa a los funcionarios de la empresa.
- Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.
- Su jefe reconoce sus cualidades, habilidades y experiencia profesional dentro de la empresa.
- Los procesos de inducción permiten que el funcionario conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.
- La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un plan de Desarrollo de Competencias para los trabajadores de la misma.

- El estilo de dirección no facilita la participación de los funcionarios en los diferentes procesos de la empresa.
- No existe compromiso de la alta dirección con el diseño y cumplimiento de las políticas y prácticas del desarrollo del talento Humano.
- La dirección de la empresa no fomenta principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados.
- Existen jefes que no son objetivos en la solución de conflictos laborales entre el personal de la empresa.
- La comunicación que existe entre su jefe inmediato y su subordinado en el aspecto laboral no es efectiva.
- Le entidad no realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.

Oportunidades

- Ampliación de nuestro mercado.
- Puede reinvertir constantemente e incrementar nuevas estrategias de mercado.
- Oferta de nuevas distribuciones e importaciones.
- Nuevos segmentos de mercado por atender (Constructores – Profesionales – Entidades públicas).

- Clientes mal atendidos por otros proveedores.
- Provincias con baja cobertura o no cubiertos.
- Acceso a tecnología que permite un mejor desempeño de las empresas.

Amenazas

- Reformas en la legislación administrativas del sector ferretero.
- Facilidad de entrada de nuevos competidores.
- Creación de nuevos impuestos.
- Incremento del desempleo y niveles de pobreza e indigencia.
- Tendencia inflacionaria del mercado.
- Bajo interés político por el sector comercial de las ferreterías.
- Monopolios en el manejo del sector ferretero.

Estrategias fortalezas

- Diseñar un plan de Clima Laboral con el fin de mejorar el ambiente y estadía de los trabajadores en la empresa con el fin de mejorar el rendimiento de los mismos.
- Buscar convenios con empresas que sean útiles para los trabajadores (zapaterías, librerías, etc.).

- Buscar capacitaciones específicas para todo el personal de Megaprofer con el fin de mejorar la atención hacia los clientes y a su vez el trato a los mismos.
- Ampliar nuestra cobertura de mercado en las diferentes provincias del Ecuador con el fin de que exista competencia y no un monopolio.
- Incluir nuevos servicios adicionales que le brinden al cliente externo un mayor disfrute del producto y de la lealtad hacia la empresa.

Estrategias debilidades

1. Diseñar un plan de Desarrollo de Competencias Individuales, con el fin de afianzar la imagen de la empresa con su colaborador y con el entorno.
2. Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional que incluya la cultura, el liderazgo, la motivación y la comunicación de la organización.
3. Buscar convenios con reconocidas marcas para la oferta de una mayor diversidad de productos.
4. Establecer alternativas de reducción de costos, con el fin de alcanzar un mayor margen de utilidad y poder trasladar parte de estas a los empleados manifestados en bonificaciones.
5. Diseñar un plan de implementación de un sistema de información, para seguimiento de clientes, del flujo de caja y de inventarios.

Estrategias amenazas

1. Establecer un mecanismo de información permanente sobre la legislación del sector.

2. Diseñar un plan de publicidad y mercadeo de la imagen de las ferreterías, con el fin de fortalecerlas en el mercado.
3. Implementar un medio de información de costos con el fin de hacer seguimiento de los márgenes de rentabilidad, y blindar las empresas de la competencia.
4. Los planes de incentivo a los empleados y mantenimiento del margen de utilidad con el fin de garantizar la permanencia del personal.
5. Capacitar al personal correspondiente en aspectos Jurídicos, Legales, Legislativos y Tributarios con el fin de no cometer errores o adquirir sanciones innecesarias.

Estrategias oportunidades

- a) Capacitar sobre responsabilidad social y comprometerse con el cumplimiento de las normas.
- b) Fortalecer la sensibilidad social de los empleados.
- c) Desarrollar campañas de fortalecimiento de la responsabilidad social y la ética laboral.
- d) Diseñar campañas para el fortalecimiento de la pertenencia y motivación de los empleados, con el fin de sentir y vivir la filosofía de la organización.
- e) Afianzar al personal de Megaprofer realizando eventos de integración con el fin de crear un estado de pertenencia con la empresa.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Plan de Desarrollo de Competencias individuales y su incidencia en el cumplimiento de metas de MEGAPROFER S.A. en la ciudad de Ambato en el periodo 2014-2015.

Contenido de la propuesta

(Rosales, 1996), plantea que "la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones".

Sin embargo, teniendo en consideración el nuevo escenario de los trabajadores en el Ecuador se sostiene otra teoría más clara y específica:

Bunk plantea que "posee competencias profesionales quién dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

Como vemos, lo que se espera y se exige a todos aquellos que intervienen en los procesos de la empresa Megaprofer (Administrativos, Operativos, Directivos) es que sean profesionales en la labor que desempeñan. Específicamente, en este capítulo nos abordaremos por la sociología de las profesiones coinciden en atribuir a los profesionales la exclusividad en el ejercicio de una determinada actividad, en virtud del dominio de la

misma por parte de quienes la ejercen. Lo anterior requeriría: conocimientos sólidos, fundados en la investigación básica y aplicada, y la experiencia probada debidamente sistematizada. Además de considerar, desde el ámbito de la comercialización que este es un quehacer que se realiza entre personas a las que es necesario conocer en su contexto para poder ofrecer un servicio pertinente al cliente.

Otro factor que es indispensable despejar consiste en establecer a qué se denomina en la actualidad competencias profesionales en el ámbito de la producción y la manera en que esta nomenclatura está siendo asumida en los planteamientos que se realizan en el ámbito de la comercialización. A partir de lo anterior. Proponemos cuatro funciones básicas en el ejercicio de las diferentes profesiones, las capacitaciones, el desarrollo, el clima laboral y la de la atención al cliente que es el factor más importante que la empresa necesita tener.

Finalmente, basándonos en los aportes provenientes desde el ámbito de la producción y desde su traducción al ámbito de la comercialización, proponemos los siguientes núcleos de competencias: las técnicas, las metodologías, las sociales y las personales.

4.2 CARACTERIZACIÓN DEL “SER” PROFESIONAL

Una de las características de esta investigación es que parte de una premisa: consideran a todos los trabajadores como “profesionales” de la comercialización. Sin embargo, somos conscientes que al hacer esta opción es necesario justificar y calificar que vamos a entender por “profesión” y por “profesionalidad”, para enseguida caracterizar las implicancias y desafíos que esta apuesta tiene para quienes se desempeñan en este complejo sector, permanentemente demandado, entre otros, por los clientes dueños de ferreterías, por los encargados de la construcción y por la sociedad en general.

4.2.1 Desde el ámbito de la sociología

Después de revisar brevemente la evolución historia del concepto “profesión”, reconocer que existen al menos dos posibles acepciones del término: la primera, más bien amplia, que alude a cualquier actividad que sirve para ganarse la vida y que hace referencia a una capacidad determinada de destrezas; la segunda, más restringida, que dice relación con la naturaleza especial y a la fuente de conocimientos abstractos que comúnmente se enseñan en las instituciones de educación superior, específicamente, las universidades.

Este autor, acogiendo los aportes de Freidson, señala que las profesiones son actividades para las cuales la educación es un prerequisite necesario para ocupar ciertas posiciones laborales; por tanto, a las que no se puede acceder cualquier persona. En efecto, este autor demuestra que para desarrollar algunas actividades se requiere una educación formal que permita crear una calificación para determinados empleos, de los cuales normalmente son exclusividad las personas que carecen de ellas.

Es justamente la última característica indicada la que posibilita que, a partir de estas ocupaciones se hayan desarrollado algunas organizaciones coherente que ha permitido crear un mercado de trabajo protegido, restringido sólo a quienes posean una determinada formación.

Ahora bien, si acogemos la variante “profesionalidad” tenemos que señalar, que este concepto remite a dos tipos de procesos que se articulan recíprocamente: el primero de ellos es de carácter interno y hace referencia a lo que algunos llaman “profesionalización”, y el segundo es de carácter externo y remite a lo que Bourdoncle denomina “profesionismo” o bien un profesionalismo colectivo. Conviene considerar que ambas lógicas se manifiestan no sólo de manera diferente sino también complementaria.

4.3 DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS

En el presente documento vamos a incluir la detección de las competencias cardinales y específicas de la empresa en cuestión, derivado de forma práctica, el Diccionario de valores, Diccionario de competencias cardinales, Diccionario de competencias específicas por familia de puestos. Asimismo, contiene una serie de formatos sugeridos para los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño por competencias, mismos que dan forma al plan para poder desarrollar las competencias de los trabajadores de Megaprofer y a su vez realizaremos un análisis de cómo va a ser la incidencia para el cumplimiento de las metas de la misma.

4.3.1 Consideraciones iniciales

Como señala (Alles, 2002), como paso inicial para lograr la implantación de un Plan de Desarrollo de Competencias, la organización deberá pensar e instrumentar sus conceptos de “capital humano” y “recursos humanos” en términos de valor estratégico para la compañía. Para ello, el especialista de Recursos Humanos, necesitara allegarse de la información estratégica que contiene las pautas de acción de la organización y transformarlas en características mediables en términos de factor humano.

En este sentido, se analizarán conceptos tales como la visión, misión y valores para determinar su repercusión, funcionalidad e impacto dentro de las operaciones de la organización. Es importante recordar, que los valores de una empresa, son aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización. Por ende, se puede partir de información ya establecida o, en su defecto, generarla o modificarla. Dicho análisis como resultado las competencias cardinales y las competencias específicas.

Competencias cardinales: Aquellas que deberá poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: Son aquellas relacionadas directamente con un puesto o familia de puestos. Abarcan un cierto número de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Por petición de la organización y, con el fin de adecuarnos a sus necesidades presentes, analizaremos la información desde cuatro grandes bloques o familias de puestos, integrándolas de la siguiente forma:

Familia uno “nivel ejecutivo”

- Presidente de Megaprofer S.A.
- Gerente General.
- Gerente de Operaciones.
- Gerente de Talento Humano.
- Gerente Financiero.

Familia dos “nivel intermedio o mandos medios”

- Contadora General.
- Jefe de Compras.
- Jefe de Sistema.
- Jefe de Bodega.
- Jefe de Post – Venta.
- Jefe de Crédito y Cobranzas.

- Jefe de Seguridad.
- Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Médico General.
- Trabajadora Social.
- Supervisor de Ventas Zona 1.
- Supervisor de Bodegas Satélite.

Familia tres “nivel administrativo”

- Asistente de Talento Humano.
- Tesorera.
- Asistente de Impuestos.
- Asistente General.
- Asistente de Sistemas.
- Programador.
- Asistente de Compras Nacionales.
- Asistente de Compras Internacionales.
- Secretaria.
- Facturadores.
- Asistente de Cajas.
- Asistente de Cobranza Zona 1.
- Asistente de Cobranza Zona 2.
- Asistente de Cobranza Zona 3.
- Asistente de Cobranza Zona 4.
- Asistente de Cobranza Zona 5.
- Asistente de Ventas y Cobranza.
- Asistente de Post – Venta.
- Asistente de Reclamos.

Nivel tres “nivel de operaciones”

- Asistentes de Ventas Zona 1.
- Promotor de Ventas
- Asistente de Ventas para Proyectos.
- Jefe de la Sección “A”
- Jefe de la Sección “B”
- Jefe de la Sección “C”
- Asistente Bodega Nexo.
- Asistente del jefe de la Sección.
- Empacadores.
- Despachadores.
- Percheros.
- Asistente de Limpieza.
- Guardia.

Una vez establecidas las familias de puestos, se iniciará con la clarificación y definición de los valores organizacionales, con lo sé cuál se obtendrá un Diccionario de Valores. Para ello, (Alles, 2002), propone la aplicación de un instrumento auxiliar para el análisis de la misión.

Gráfico 5: Ejercicio para revisar la misión

EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN
 Evalúe el actual enunciado de misión según los siguientes criterios y decida si cree que debe ser reformulado. Si cree que sí, determine la manera de hacerlo.

La misión:	Sí	Hasta cierto punto	No
• Es corta y concisa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es clara y fácilmente comprensible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No define actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Es suficientemente amplia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aporta la orientación para hacer lo correcto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Permite aprovechar las oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Coincide con nuestras capacidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estimula el compromiso de los miembros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Debemos revisar la misión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
• Si es así, ¿qué cambios deberían Considerarse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: <http://www.slidershare.net/laloleon76/9675960-diccionariocompetenciaslaboralesmarthaalles>

Inmediatamente después de constatar la funcionalidad de la misión de la empresa, se realizó un análisis de los documentos que contiene las pautas de comportamiento o mención de algunos valores de consideración especial.

El siguiente cuadro, presenta un concentrado de los valores más representativos de la empresa, los cuales fueron extraídos de la misión, visión, valores organizacionales y el código de ética del trabajador de Megaprofer S.A.

Tabla 2: Concentrado de valores relevantes y su fuente de origen

Misión	Visión	Valores Organizacionales
<ul style="list-style-type: none">• Atención personalizada.• Vocación de Servicio.• Satisfacer las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo.• Lealtad.	<ul style="list-style-type: none">• Confiabilidad.• Servicio.• Calidad.• Compromiso con los clientes.• Humildad.

Fuente: Realización de la autora basada en los datos proporcionados por la empresa.

Finalmente, se originó el Diccionario de Valores de Megaprofer S.A... Cabe señalar, que gran parte de estos valores citados se proponen a la empresa Megaprofer llevar a la práctica y que formen parte sustancial del Sistema de Gestión de Calidad que tiene implementado la organización y registrarlos en su Código de Conducta.

4.4 DICCIONARIO DE VALORES

Servicio / Orientación al cliente.

Es el pilar fundamental de nuestra actividad en la empresa. El servicio para Megaprofer se fundamenta en la ideología de que siempre es un placer servir, por esta razón siempre procuramos ofrecer satisfacciones más que productos. Para Megaprofer cualquier problema tiene solución y reconocemos que nuestra actitud hacia los clientes siempre será la de servirles como un placer y nunca una obligación.

Calidad

En Megaprofer, siempre nos proponemos en realizar de la calidad un hábito y siempre tomarlo como un marco de referencia en cada una de las actividades. Para poder lograr la calidad anhelada en nuestros servicios y productos, es necesario comprometerse con cada una de las acciones que nos corresponde cumplir. Cooperar y compartir el conocimiento profesional con los compañeros de trabajo. Demostrar perseverantemente el interés de aprender. En conclusión, consiste en colocar la excelencia en cada actividad que se realiza.

Honestidad / Integridad

Involucra el reconocimiento de las limitaciones propias de los trabajadores y el aprovechamiento y desarrollo de sus fortalezas. Simboliza la congruencia entre lo que se dice, lo que se piensa y lo que se hace. Va más allá de ser correcto y veraz, es la actitud que se demuestra en el comportamiento hacia los compañeros y a sus superiores.

Desarrollo de personas

Colaborar para que las personas crezcan de una manera que sea intelectual y moral. Conlleva un esfuerzo persistente para desarrollar la formación de los demás desde un punto con un análisis previo apropiado de las necesidades y de acuerdo a la organización. No se trata simplemente de mandar al personal a cursos sino consiste en el esfuerzo para desarrollar a los demás.

Lealtad / Compromiso

En Megaprofer, puntualizamos la lealtad como un término fundamental, que vigoriza el crecimiento empresarial y la política empresarial. En el modo que seamos leales y evaluemos los principios que dan forma a nuestra empresa, significaremos con más rectitud en la honestidad de su desarrollo y su perfeccionamiento. Ser leal es formar parte de la empresa.

Respeto

Para lograr un excelente clima laboral en la organización y una óptima convivencia entre todos, se pide la práctica del respeto como principio fundamental. En Megaprofer traduciríamos en disciplina, consideración con los demás y obediencia.

Humildad / Sencillez

Este valor cobra sentido, cuando realmente se siente para de la empresa. Si bien la estructura física opera para dar cuerpo a la organización como tal, ésta no tiene la intención de negar la participación y el esfuerzo de cada uno de los miembros, reconociendo al sujeto que colabora discreto, emprende, alienta y propone.

Justicia

Creemos que cada quien recibe lo que le corresponde. Justicia se entiende por pagar un salario justo, comprar y vender a precios equánimos, dar la misma oportunidad y trato a los hombres y mujeres. Es un principio fundamental dentro y fuera de la empresa. En Megaprofer establecemos nuestros objetivos bajo la garantía de la igualdad y la justicia.

Obtención a los resultados.

Es la manera de encaminar los esfuerzos realizados en la organización hacia la obtención de los objetivos, realizando actividades con velocidad y sentido de urgencia ante los escenarios no estables que se pueda presentar en la industria, las políticas externas, la economía o las propias expectativas y necesidades del cliente.

Después de haber propuesto el Diccionario de Valores, vamos a establecer cuáles de estos tendrán el carácter de competencias cardinales. Como ya lo señalamos anteriormente, estas competencias serán de práctica general es decir todos los miembros de la empresa tendrán que cumplir. A su vez, para que estas competencias tengan una base medible sobre los miembros de la empresa se van a detallar los comportamientos asociados con las mismas y su escala que podrá tener el personal sobre dicha competencia de acuerdo a su puesto o nivel jerárquico que ejerza. (Alles, 2002).

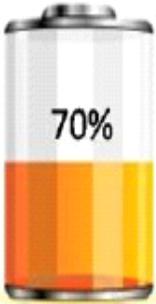
Diccionario de competencias cardinales

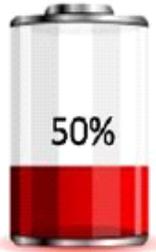
A continuación se presenta el diccionario de Competencias Cardinales que se propone para Megaprofer S.A.

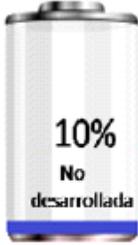
Servicio / orientación al cliente

Es el pilar fundamental de nuestra actividad en la empresa. El servicio para Megaprofer se fundamenta en la ideología de que siempre es un placer servir, por esta razón siempre procuramos ofrecer satisfacciones más que productos. Para Megaprofer cualquier problema tiene solución y reconocemos que nuestra actitud hacia los clientes siempre será la de servirles como un placer y nunca una obligación.

Comportamientos asociados.	
• Su principal característica es la de poseer una auténtica actitud de servicio hacia sus compañeros y clientes.	GRADO A 
• Desempeña sus labores con la persuasión de entregar al cliente nuestro producto y nuestro servicio mas allá de sus expectativas.	
•Crea estrategias para mantener la satisfacción del cliente en un alto nivel, adelantándose al aparecimiento de posibles inquietudes o quejas.	
•Hace de los problemas, quejas e inconformidades como una oportunidad para reestablecer las estrategias anteriores para garantizar la satisfacción del cliente.	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra dispuesto a proporcionar ayuda y orientar a sus compañeros y clientes, cuando le sea requerido. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las estrategias de acción que se emplean en la organización con el fin de evaluar su efectividad y su incidencia en la satisfacción del cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • En cada una de las actividades que realiza siempre busca dar una buena impresión, satisfacción e imagen del cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando surgen problemas, insatisfacciones o quejas por parte del cliente siempre genera soluciones basadas en el enfoque ganar-ganar. 	

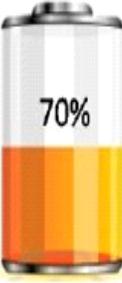
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un espíritu colaborador y de servicio que puede ser aprovechado por sus superiores. 	<p>GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Trata de reconocer los errores que ha cometido y aplica las acciones correctivas necesarias para que no se vuelvan a repetir o que su vez surgan quejas o insatisfacciones por parte del cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Si un cliente solicita alguna consulta o tiene alguna queja siempre trata de resolverlo de la mejor manera y que a su vez éste vaya satisfecho. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Está comprometido con los valores y metas organizacionales. 	

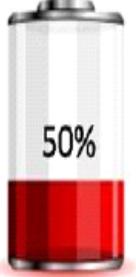
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a dificultarse por proporcionar una atención cordial y agradable con el cliente. 	<p data-bbox="1127 296 1276 327">GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Si un cliente se encuentra insatisfecho suele reaccionar de manera hostil. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el compromiso de brindar soluciones al cliente, sin embargo, éstas tienen a ser subjetivas y desfavorables para la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Está comprometido con los valores y metas organizacionales. 	

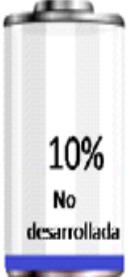
Calidad

En Megaprofer, siempre nos proponemos en realizar de la calidad un hábito y siempre tomarlo como un marco de referencia en cada una de las actividades. Para poder lograr la calidad anhelada en nuestros servicios y productos, es necesario comprometerse con cada una de las acciones que nos corresponde cumplir. Cooperar y compartir el conocimiento profesional con los compañeros de trabajo. Demostrar perseverantemente el interés de aprender. En conclusión, consiste en colocar la excelencia en cada actividad que se realiza.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja a la calidad como un hábito y como un marco de referencia en todas las actividades que realiza. 	<p>GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve entre los colaboradores la aplicación de la calidad como una filosofía de vida. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre está dispuesto a proporcionar coaching y compartir su experiencia para desarrollar las competencias entre sus colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Puede detectar anticipadamente los errores en los procesos y procedimientos que puedan afectar en la calidad de nuestro producto. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre se mantiene en constante aprendizaje y autodesarrollo. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre se preocupa por mantener unos altos niveles de estándares de calidad en las actividades y trabajos que realiza. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un compromiso constante por generar productos y servicios de calidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera importante documentar y aplicar el know how que ha tenido éxito dentro de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Procura mantenerse actualizado en los temas relacionados con su trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica rápidamente cuando el trabajo no se está haciendo bien. 	

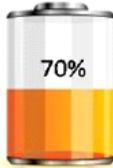
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera importante la aplicación de cada uno de los procedimientos establecidos para asegurar la calidad de los productos ofrecidos. 	<p data-bbox="1117 323 1276 359">GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene como eje principal de sus actividades la política de calidad, la misión y la visión de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en las actividades de capacitación que genera la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se sabe preocupar porque su trabajo refleje calidad, sin embargo, no es constante con la misma. 	

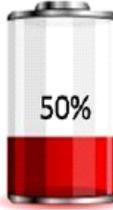
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza su trabajo en la manera que sabe hacerlo, aún así cuando presente errores. 	<p data-bbox="1117 917 1276 953">GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un pensamiento poco abierto hacia la idea de recibir capacitación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desconoce los parámetros de compromiso hacia la calidad que maneja la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera la calidad como un fin al que hay que aspirar por obligación. 	

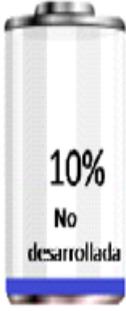
Honestidad / integridad

Involucra el reconocimiento de las limitaciones propias de los trabajadores y el aprovechamiento y desarrollo de sus fortalezas. Simboliza la congruencia entre lo que se dice, lo que se piensa y lo que se hace. Va más allá de ser correcto y veraz, es la actitud que se demuestra en el comportamiento hacia los compañeros y a sus superiores.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Es seguro y congruente con lo que dice, hace y piensa, tanto en su vida personal como en su vida laboral. 	<p>GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe reconocer sus limitaciones y trabaja con ellas como áreas de oportunidad y mejora. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene excelentes relaciones formales e informales con sus compañeros, subordinados y amistades. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe detectar anticipadamente algún error en los procesos y procedimientos que puedan afectar la calidad del producto. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le considera como punto de referencia por la imagen auténtica y confiable que representa. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Trata de mantener un alto grado de congruencia entre sus opiniones y sus acciones. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe reconocer cuando se equivoca y toma las acciones que sean necesarias para corregir y erradicar el error. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe procurar tener un trato veraz, correcto y respetuoso con sus compañeros, colaboradores y colegas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado como una buena referencia de comportamiento y trabajo. 	

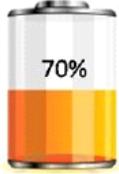
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por combinar sus acciones, comportamientos y opiniones con su forma de pensar. 	<p>GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de un apoyo para identificar sus debilidades y errores, pero mantiene una gran disposición para corregirlos y superarlos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe limitarse a mantener un trato respetuoso con sus compañeros. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta interactuar de forma normal con las personas que no son de su agrado. 	

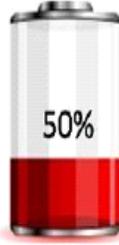
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta en maneras repetidas incongruencias entre su comportamiento y sus acciones. 	<p data-bbox="1117 342 1273 384">GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Suele evadir sus responsabilidades y a culpar a otros por sus errores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido por su falta de empatía y por sus malos tratos sobre sus compañeros y subordinados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Continuamente es sorprendido creando situaciones y argumentos contrarios a la realidad. 	

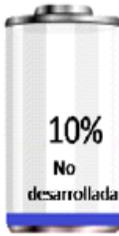
Respeto

Para lograr un excelente clima laboral en la organización y una óptima convivencia entre todos, se pide la práctica del respeto como principio fundamental. En Megaprofer traduciríamos en disciplina, consideración con los demás y obediencia.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe tener consideración e interés genuino por las ideas, preferencias y gustos de los demás. 	<p data-bbox="1117 1434 1273 1476">GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe dirigirse con propiedad y consideración en su trato hacia sus compañeros, colaboradores, colegas y público en general. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido por su conducta disciplinada tanto formal como informal. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Su característica es la de su actitud diligente en las actividades encomendadas. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona empática y considerado hacia las ideas, preferencias y gustos de los demás. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe mantener un trato cordial, cortés y propio hacia las personas con las que interactúa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por el orden y la disciplina que genera en las actividades que realiza. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe acatar de forma rápida y eficaz las instrucciones, órdenes y actividades encomendadas. 	

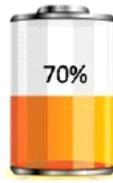
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe mantener una actitud abierta y cortés hacia los pensamientos, preferencias y gustos de sus compañeros, aunque no compartas dichas ideologías. 	<p>GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Procura mantener en lo posible una relación sana con sus compañeros de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el orden y la disciplina establecidos en cada una de las actividades que realiza. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de un apoyo para realizar efectivamente las órdenes y actividades que le son encomendadas. 	

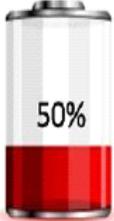
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le sabe dificultar el respetar el punto de vista, gustos y preferencias de los demás. 	<p>GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe presentar comportamientos hostiles en el trato a sus compañeros. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Continuamente presenta desorganización y falta de disciplina en las actividades encomendadas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Acata parcialmente las órdenes que se le dan y suele no llevar a cabo las actividades encomendadas. 	

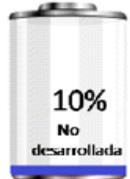
Desarrollo de las personas

Colaborar para que las personas crezcan de una manera que sea intelectual y moral. Conlleva un esfuerzo persistente para desarrollar la formación de los demás desde un punto con un análisis previo apropiado de las necesidades y de acuerdo a la organización. No se trata simplemente de mandar al personal a cursos sino consiste en el esfuerzo para desarrollar a los demás.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera que el recurso humano capacitado es muy vital para el crecimiento de la empresa. 	<p>GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por desarrollar las competencias y los talentos clave de los individuos de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda oportunidades de coaching para que el personal pueda desarrollar todas sus competencias. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por crear mecanismos de apoyo para la capacitación y el desarrollo personal de la empresa. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe detectar las carencias y las deficiencias de los conocimientos del personal a su cargo con el objetivo de proporcionarles capacitación. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la capacitación impartida, y sabe monitorear los resultados y las mejoras obtenidas por la misma. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Está disponible para ser consultado cuando el personal tenga dudas, inquietudes o no sepa cómo desarrollar alguna tarea. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por facilitar la información actualizada para el conocimiento del personal. 	

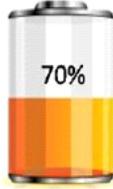
Comportamientos asociados.	
• Motiva a su personal a desarrollar sus capacidades.	GRADO C 
• No genera trabas a los deseos del personal por capacitarse.	
• Brinda orientación en la realización de algún trabajo a sus colaboradores cuando se le es requerido.	
• Limita la capacitación de su personal a temas que no vayan con el contexto de su área.	

Comportamientos asociados.	
• Tiende a percibir la capacitación como un costo excesivo y no como una inversión.	GRADO D 
• Piensa que la capacitación debe llevarse a cabo fuera de los horarios de trabajo.	
• No suele proporcionar retroalimentación ni coaching a su equipo de trabajo.	

Justicia

Creemos que cada quien recibe lo que le corresponde. Justicia se entiende por pagar un salario justo, comprar y vender a precios equánimes, dar la misma oportunidad y trato a los hombres y mujeres. Es un principio fundamental dentro y fuera de la empresa. En Megaprofer establecemos nuestros objetivos bajo la garantía de la igualdad y la justicia.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona objetiva e imparcial al tomar decisiones, designar responsabilidades y aplicar acciones correctivas. 	<p>GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe establecer los salarios justos, precios de venta y compra equitativos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • En general, siempre busca tener una relación beneficiosa con todos los actores organizacionales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja bajo un pensamiento de equidad y oportunidad para hombres y mujeres. 	

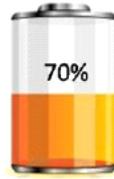
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe procurar mantener una actitud abierta e imparcial cuando toma decisiones y acciones correctivas. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando tiene que negociar, sabe buscar obtener las condiciones de compra y venta más justas y equitativas para las dos partes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera a la operatividad organizacional bajo la premisa de trabajo y salarios justos para los colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la equidad e igualdad de géneros dentro de la organización. 	

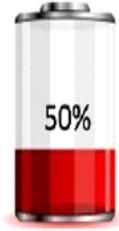
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le complica un poco tratar de mantener una actitud imparcial cuando se presentan situaciones de conflicto. 	<p>GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe mantenerse al margen durante las negociaciones de precios de compra, venta y salarios, debido a que considera que no pertenece a sus funciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe designar los puestos y las funciones de sus colaboradores manera subjetiva y preferencial. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca establecer condiciones en las que le sean favorecedoras a él o a su equipo. 	

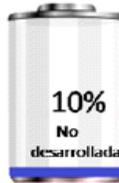
Lealtad / compromiso

En Megaprofer, puntualizamos la lealtad como un término fundamental, que vigoriza el crecimiento empresarial y la política empresarial. En el modo que seamos leales y evaluemos los principios que dan forma a nuestra empresa, significaremos con más rectitud en la honestidad de su desarrollo y su perfeccionamiento. Ser leal es formar parte de la empresa.

Comportamientos asociados.	
• Sabe compartir e integrar los valores, principios, misión y visión de la organización a sus labores diarias.	GRADO A 
• Mantiene un sentimiento constante de fidelidad hacia la empresa y sus principios.	
• Manifiesta un comportamiento conforme a la ética y los principios que señala la organización.	
• Aporta con sus acciones y comportamientos al desarrollo y perfeccionamiento de la organización.	

Comportamientos asociados.	
• Se preocupa porque las actividades y comportamientos que realice sean acordes con los principios y valores organizacionales.	GRADO B 
• Busca que su comportamiento sea acorde y congruente con los valores organizacionales.	
• Rige su actividad laboral bajo los principios fundamentales de la organización.	
• Contribuye con sus acciones a enaltecer, desarrollar y perfeccionar la organización.	

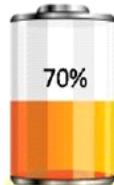
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con algunos de los valores organizacionales y lleva a la práctica. 	<p>GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra pendiente por cumplir con los valores, principios, misión y visión de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por cumplir los principios fundamentales de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige sus esfuerzos a la obtención de resultados favorables para la organización. 	

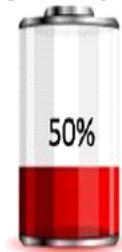
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce vagamente los valores, principios, misión y visión de la empresa. 	<p>GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • No se compromete con las filosofías de la organización y se muestra contrario a seguirla seguirla. 	
<ul style="list-style-type: none"> • No es consciente sobre como influyen sus labores en el éxito o fracaso de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presentan situaciones complicadas o problemáticas, desconoce los principios de la organización. 	

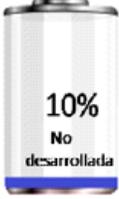
Humildad / sencillez

Este valor cobra sentido, cuando realmente se siente para de la empresa. Si bien la estructura física opera para dar cuerpo a la organización como tal, ésta no tiene la intención de negar la participación y el esfuerzo de cada uno de los miembros, reconociendo al sujeto que colabora discreto, emprende, alienta y propone.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por tener un espíritu colaborador, emprendedor e integrador con todos los miembros de la organización. 	<p>GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Comparte sus logros individuales como organizacionales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido por ser una base emocional, laboral y personal que ofrece a sus colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce y celebra el esfuerzo grupal en el logro de los objetivos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una excelente discrecionalidad en los asuntos organizacionales. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Su principal característica se da por su gran apertura, apoyo y colaboración para la consecución de los proyectos organizacionales. 	<p>GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Se enorgullece de sus éxitos personales y grupales sin caer en las exageraciones ni en la sobrevaloración de los mismos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce, alienta y aplica estímulos para fomentar la iniciativa y colaboración de sus subordinados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja con suma discrecionalidad cuando es requerido por las tareas que le son encomendadas 	

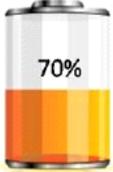
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una alta disposición para colaborar en proyectos y hacer propuestas innovadoras en materia de su área. 	<p>GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones, pierde la objetividad al enaltecer sus logros individuales o grupales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta discriminar los asuntos que requieren de su absoluta discreción, de los que no son tan importantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Procura alentar, motivar y reconocer el esfuerzo de sus colaboradores. 	

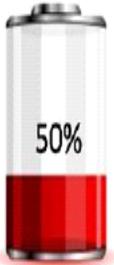
Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en los proyectos cuando le es requerido. 	<p data-bbox="1117 302 1273 338">GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a exagerar cuando él o su equipo consiguen un logro. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Necesita instrucciones claras y precisas para mantener un buen grado de discreción en los asuntos organizacionales. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta implementar mecanismos de motivación y reconocimiento de esfuerzo entre sus colaboradores. 	

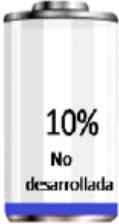
Obtención a los resultados

Es la manera de encaminar los esfuerzos realizados en la organización hacia la obtención de los objetivos, realizando actividades con velocidad y sentido de urgencia ante los escenarios no estables que se pueda presentar en la industria, las políticas externas, la economía o las propias expectativas y necesidades del cliente.

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y planifica las actividades de la empresa, previendo un incremento en la productividad y satisfacción del cliente. 	<p data-bbox="1120 1241 1276 1276">GRADO A</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y premia las actitudes y aportaciones de sus colaboradores orientadas a la mejora continua y la eficiencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren de una atención inmediata o anticipada. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece e implementa para sus subordinados, planes de acción que contribuyen a alcanzar altos estándares de desempeño. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con objetivos definidos, realistas y desafiantes. 	<p data-bbox="1127 296 1276 327">GRADO B</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña y define indicadores de gestión que le permitan medir y comparar los resultados obtenidos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona retroalimentación a sus colaboradores sobre su accionar y detalla lo que se espera de ellos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa porque sus colaboradores cuenten con un entendimiento y panorama general de la información interna y externa que repercute su área. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca que su trabajo este bien realizado y sea entendible a fin de facilitar el trabajo de los compañeros que ocupan su información. 	<p data-bbox="1123 898 1273 930">GRADO C</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implementa planes de trabajo encaminados a cumplir con los objetivos del área en tiempo y forma. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple adecuadamente con los procesos de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Genera información precisa que enriquece los indicadores de gestión. 	

Comportamientos asociados.	
<ul style="list-style-type: none"> • No posee una visión clara de los bojetivos organizacionales. 	<p>GRADO D</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una constante supervisión para asegurarse de que cumple con los objetivos del área en tiempo y forma. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia y que no representan mayor reto. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ignora o minimiza la información generada por los indicadores de gestión. 	

4.5 PLAN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE MEGAPROFER POR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Se va a plantear formalmente el Diccionario de Competencias y comportamientos que reflejan la filosofía, valores y objetivos de la empresa Megaprofer; vamos a originar el desarrollo de dicho plan por medio de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, con el objetivo de detectar competencias a los nuevos aspirantes a algún puesto de trabajo y el desarrollo de las competencias para los colaboradores de la empresa.

Este diccionario van a funcionar como punto de partida para la generación de los diferentes instrumentos de análisis, evaluación y proyección del capital humano; como son: las entrevistas de selección de personal, evaluaciones de desempeño y programas de capacitación para el desarrollo de las competencias; mismos que darán forma al plan personalizado para la empresa.

Gráfico 6: Plan de desarrollo de competencias



Elaborado: Karen Sampedro.

A continuación, se proponen una serie de formatos que encaminan los procesos del área de Talento Humano hacia un plan para el desarrollo Humano bajo la metodología de competencias laborales.

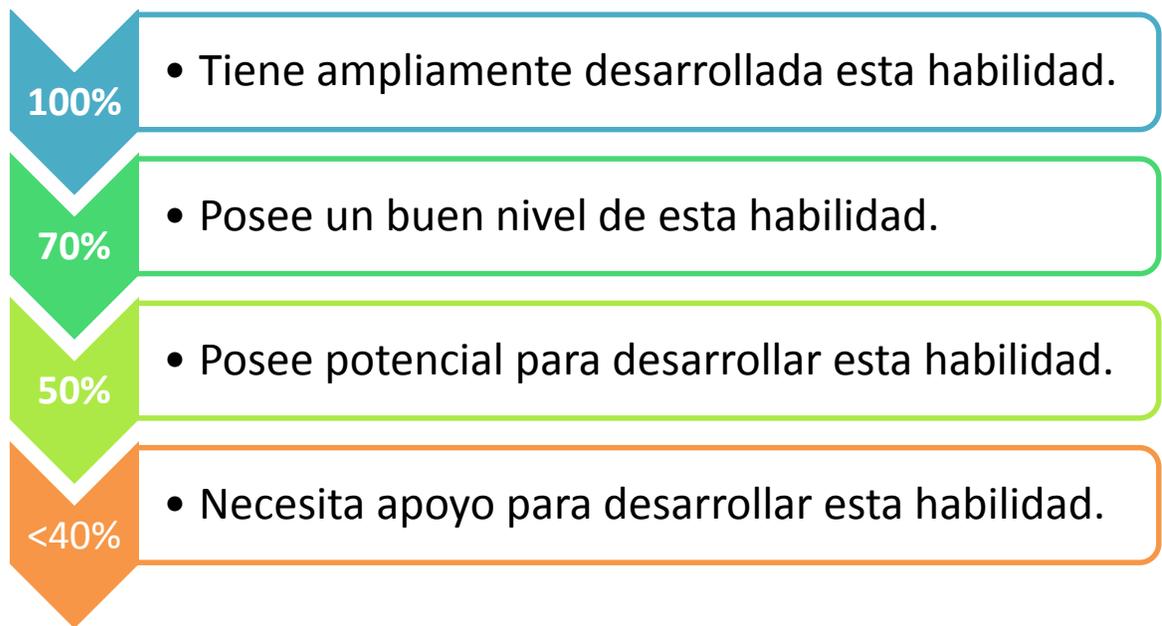
4.5.1 Reclutamiento y Selección por competencias

Guía para realizar una entrevista por competencias para la familia de puestos uno (mandos superiores)

El presente instrumento, contiene una guía para el apoyo en la entrevista por competencias. En él, se presenta una serie de preguntas encaminadas a determinar el nivel o capacidad del entrevistado con relación a la competencia referida.

Para el uso, se señala la competencia requerida acompañada de una descripción rápida de los puntos que se pretenden identificar. Posteriormente, se encierran las preguntas que permitirán la clarificación del comportamiento asociado a la competencia mediante la asignación de una calificación con la escala abajo señalada y la cual deberá ser reflejada en la hoja de trabajo anexa. Cabe señalar, que durante el desarrollo de la entrevista, usted podrá incorporar o modificar el número de preguntas que considere necesario para esclarecer la presencia o ausencia de dicha competencia.

Gráfico 7: Calificaciones para las competencias



Elaborado: Karen Sampedro

Recuerde que la guía se divide en dos partes, la primera comprende las competencias cardinales (deben presentar todo el personal de la organización); y la segunda parte, contiene las competencias específicas de la familia de puestos a la que pertenece el puesto a ocupar. Es aquí donde hay que tener mayor énfasis en la exploración del candidato.

Finalmente, se presenta una sección sobre “Habilidades personales”, con la cual se busca detectar competencias no contempladas en los puntos anteriores y que pueden representar fortalezas del candidato para tener en cuenta en futuras vacantes o procedimientos internos, como la capacitación y desarrollo del personal, si es que se concreta la contratación.

Competencias cardinales

<p>Servicio/Orientación al cliente: Comportamientos tendientes a enaltecer la imagen de la empresa, atención, apoyo y resolución de problemas al cliente y relacionados con su satisfacción en general.</p>	<p>Cómo es de su conocimiento, en una organización existen clientes internos y externos. Se pide consteste en base a su experiencia: ¿Cómo ha sido la relación laboral con los clientes internos y externos? ¿En algún momento le surgió a usted alguna discrepancia de opiniones o un conflicto con alguno de ellos? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se aseguró de que el cliente se sintiera satisfecho? Ayudeme con algunos ejemplos.</p>
<p>Calidad: Comportamientos encaminados a elevar la excelencia de los productos, servicios y del trabajo que se realiza.</p>	<p>Explíqueme para usted ¿Qué es la calidad? ¿Cómo trata de mantener la calidad en su trabajo? Describa brevemente, alguna actividad en su trabajo anterior, dónde aplicará la calidad. ¿Qué opina del cumplimiento de normas, manuales y procedimientos para realizar sus actividades?</p>
<p>Honestidad/Integridad: Buscar comportamientos que denoten congruencia entre las acciones y las palabras. Indagar como afronta las situaciones cuando a cometido un error u omisión en su trabajo.</p>	<p>¿Qué lugar en su escala de valores ocupan la honestidad y la integridad? ¿Alguna vez usted ha sido reconocido por algún acto de honestidad o por haber permanecido firme a sus ideales? ¿Piensa usted que para ganar una negociación es valedero aplicar cualquier recurso? Explique.</p>
<p>Respeto: Indagar sobre comportamientos que denoten disciplina, convicencia y respeto a los demás.</p>	<p>Relate como se organiza en un día normal de trabajo. ¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo opinan de usted? ¿Qué opina de la última empresa donde prestó (a) sus servicios?</p>
<p>Lealtad/Compromiso: Comportamientos que denoten valoración hacia principios organizacionales. Sentido de pertenencia.</p>	<p>¿Usted ha cambiado de empleo con frecuencia? Si es así ¿Podría decirme cuales fueron las razones o causas? ¿Qué tipo de referencias cree que dará de usted su último jefe? ¿Por qué? Alguna vez tuvo que defender los objetivos organizacionales frente a un subordinado, cliente u otras personas que no apoyaban su ideal? ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</p>

<p>Humildad/Sencillez: Indagar la forma en que propone, colabora y alienta a sus compañeros sin exagerar un afán de protagonismo.</p>	<p>¿Alguna vez tuvo que tomar alguna decisión con información insuficiente? ¿Qué hizo? En su trayectoria laboral ¿Alguna vez ha tenido que proporcionar soporte laboral o emocional a un compañero? Relate brevemente en que consistió y que resultados obtuvo. ¿Ha recibido algún reconocimiento por su actividad laboral? ¿En que consistió y como lo obtuvo?</p>
<p>Justicia: Buscar comportamientos que denoten sentido de equidad e imparcialidad.</p>	<p>¿Alguna vez se vió forzado a tomar una decisión poco común pero que usted sabía que era lo correcto? Explique. ¿Alguna vez ha despedido o contratado a alguien por error? ¿Cómo enfrentó la situación?</p>
<p>Desarrollo de personas: Buscar comportamientos y acciones que denoten preocupación por el avance moral e intelectual de las personas.</p>	<p>¿Cuenta con un plan de desarrollo o capacitación para sus subordinados? ¿Qué opina de la capacitación? Relate que beneficios obtuvo o que modificaciones logró la capacitación en el trabajo que realizaba.</p>
<p>Orientación a los resultados: Indagar sobre los esfuerzos realizados para lograr un objetivo</p>	<p>¿Conoce lo que la organización espera de usted? Mencione que acciones toma para lograr tal propósito. ¿Alguna vez ha hecho alguna aportación que impactara directamente en el éxito de su área? Si dentro de su área se reformulan las metas que tenían inicialmente planteadas ¿Cómo reacciona ante tal situación?</p>

Competencias específicas

<p>Liderazgo: Buscar comportamientos que denoten iniciativa, influencia y habilidad para manejo de grupos.</p>	<p>¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso? ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar? ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Alguna vez ha tenido a su cargo algún proyecto que resultará trascendental para la empresa? ¿Qué logro? ¿A qué problemas se enfrentó? ¿Cuál fue el resultado final?</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Modalidades de contacto: Indagar sobre el comportamiento y recursos que utiliza el entrevistado para lograr una comunicación efectiva.</p>	<p>Mencione algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y puntos de vista en el ámbito laboral. ¿Cuál ha sido el problema laboral más difícil que le ha tocado resolver? ¿Cómo lo solucionó? ¿Qué resultado obtuvo?</p>
<p>Temple: Identificar la forma en reaccionar ante una situación adversa.</p>	<p>Cuénteme alguna situación en su vida profesional donde haya tenido que afrontar un problema que le haya causado conflicto. ¿Cómo lo manejó? ¿Qué sintió? ¿Qué resultado obtuvo?</p>
<p>Pensamiento estratégico: Determinar la forma en que establece mapas mentales de las diversas situaciones y como elabora estrategias para afrontarlos. Verificar su capacidad para anticiparse a los hechos.</p>	<p>¿Conoce las áreas estratégicas de la organización donde usted trabaja(o)? ¿Qué áreas de oportunidad puede identificar dentro del área donde usted labora? ¿Establece o revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de su área? ¿Con qué frecuencia? ¿Quiénes participan?</p>
<p>Empowerment: Identificar su habilidad para delegar tareas y responsabilidades a sus subordinados.</p>	<p>¿Considera importante delegar autoridad y responsabilidad a sus subordinados? ¿Por qué? ¿En que nivel jerárquico suele concentrar la toma de decisiones? Relate una situación en la que haya delegado responsabilidad o autoridad a un trabajador y éste haya tomado una decisión errínea. ¿Cómo lo afrontó o solucionó? ¿Qué resultados obtuvo?</p>
<p>Relaciones de negocios: Indagar sobre la forma en que se desenvuelve ante los diferentes medios y personas externas a la organización.</p>	<p>¿Tiene bien identificadas a las personas que forman parte de la red de contactos (clientes, proveedores ,etc) imprescindible de la organización? Ejemplifique como mantiene y fomenta la relación con su red de contactos. ¿Alguna vez ha tenido que presentarse ante medios de comunicación o un auditorio diferente al de su organización? ¿Cuál fue su desempeño? ¿Cómo se sintió?</p>

Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para la familia de puestos uno

Nombre del candidato			
Puesto a ocupar			
Fecha		Familia de puesto	

Perfil

Experiencia	
Formación	
Edad	

Ponderación		Competencia	Observaciones	Calificación			
Ideal	Real			100%	70%	50%	<40%
A		Liderazgo					
C		Modalidades de contacto					
B		Temple					
A		Pensamiento estratégico					
B		Empowerment					
B		Relaciones de negocios					

Habilidades personales y laborales

Marque con una “x” la escala tentativa del potencial que presenta el candidato sobre las siguientes habilidades laborales y personales.

A Excede las expectativas.

B Apropiado para el puesto.

C Normal para el puesto.

D Insuficiente para el puesto.

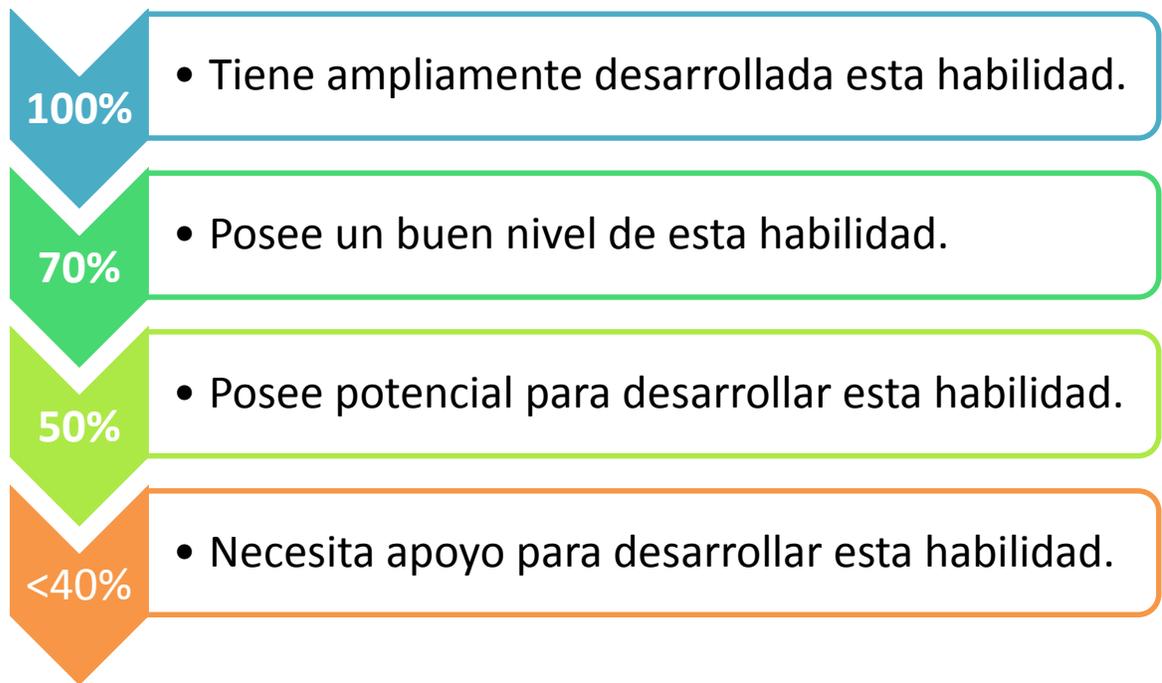
Habilidad	A	B	C	D
Establecimiento de contacto visual con el entrevistador				
Expresión clara y coherente de ideas				
Movimientos corporales acordes con las ideas expresadas				
Postura				
Tono de voz				
Conocimiento para el puesto				
Automotivación				
Experiencia				
Criterio Laboral				
Expectativas				

OBSERVACIONES:

Guía para realizar una entrevista por competencias para la familia de puestos dos (medios medios)

El presente instrumento, contiene una guía para el apoyo en la entrevista por competencias. En él, se presenta una serie de preguntas encaminadas a determinar el nivel o capacidad del entrevistado con relación a la competencia referida.

Para el uso, se señala la competencia requerida acompañada de una descripción rápida de los puntos que se pretenden identificar. Posteriormente, se encierran las preguntas que permitirán la clarificación del comportamiento asociado a la competencia mediante la asignación de una calificación con la escala abajo señalada y la cual deberá ser reflejada en la hoja de trabajo anexa. Cabe señalar, que durante el desarrollo de la entrevista, usted podrá incorporar o modificar el número de preguntas que considere necesario para esclarecer la presencia o ausencia de dicha competencia.



Elaborado: Karen Sampetro

Recuerde que la guía se divide en dos partes, la primera comprende las competencias cardinales (deben presentar todo el personal de la organización); y la segunda parte, contiene las competencias específicas de la familia de puestos a la que pertenece el puesto a ocupar. Es aquí donde hay que tener mayor énfasis en la exploración del candidato.

Finalmente, se presenta una sección sobre “Habilidades personales”, con la cual se busca detectar competencias no contempladas en los puntos anteriores y que pueden representar fortalezas del candidato para tener en cuenta en futuras vacantes o procedimientos internos, como la capacitación y desarrollo del personal, si es que se concreta la contratación.

Competencias cardinales

<p>Servicio/Orientación al cliente: Comportamientos tendientes a enaltecer la imagen de la empresa, atención, apoyo y resolución de problemas al cliente y relacionados con su satisfacción en general.</p>	<p>Cómo es de su conocimiento, en una organización existen clientes internos y externos. Se pide consteste en base a su experiencia: ¿Cómo ha sido la relación laboral con los clientes internos y externos? ¿En algún momento le surgió a usted alguna discrepancia de opiniones o un conflicto con alguno de ellos? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se aseguró de que el cliente se sintiera satisfecho? Ayúdeme con algunos ejemplos.</p>
<p>Calidad: Comportamientos encaminados a elevar la excelencia de los productos, servicios y del trabajo que se realiza.</p>	<p>Explíqueme para usted ¿Qué es la calidad? ¿Cómo trata de mantener la calidad en su trabajo? Describa brevemente, alguna actividad en su trabajo anterior, dónde aplicó la calidad. ¿Qué opina del cumplimiento de normas, manuales y procedimientos para realizar sus actividades?</p>
<p>Honestidad/Integridad: Buscar comportamientos que denoten congruencia entre las acciones y las palabras. Indagar como afronta las situaciones cuando a cometido un error u omisión en su trabajo.</p>	<p>¿Qué lugar en su escala de valores ocupan la honestidad y la integridad? ¿Alguna vez usted ha sido reconocido por algún acto de honestidad o por haber permanecido firme a sus ideales? ¿Piensa usted que para ganar una negociación es valedero aplicar cualquier recurso? Explique.</p>

<p>Respeto: Indagar sobre comportamientos que denoten disciplina, convicencia y respeto a los demás.</p>	<p>Relate como se organiza en un día normal de trabajo. ¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo opinan de usted? ¿Qué opina de la última empresa donde prestó (a) sus servicios?</p>
<p>Lealtad/Compromiso: Comportamientos que denoten valoración hacia principios organizacionales. Sentido de pertenencia.</p>	<p>¿Usted ha cambiado de empleo con frecuencia? Si es así ¿Podría decirme cuales fueron las razones o causas? ¿Qué tipo de referencias cree que dará de usted su último jefe? ¿Por qué? Alguna vez tuvo que defender los objetivos organizacionales frente a un subordinado, cliente u otras personas que no apoyaban su ideal? ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</p>
<p>Humildad/Sencillez: Indagar la forma en que propone, colabora y alienta a sus compañeros sin exagerar un afán de protagonismo.</p>	<p>¿Alguna ves tuvo que tomar alguna desición con información insuficiente? ¿Qué hizo? En su trayectoria laboral ¿Alguna vez ha tenido que proporcionar soporte laboral o emocional a un compañero? Relate brevemente en que consistió y que resultados obtuvo. ¿Ha recibido algún reconocimiento por su actividad laboral? ¿En que consistió y como lo obtuvo?</p>
<p>Justicia: Buscar comportamientos que denoten sentido de equidad e imparcialidad.</p>	<p>¿Alguna vez se vió forazdo a tomar una desición poco común pero que usted sabía que era lo correcto? Explique. ¿Alguna vez ha despedido o contratado a alguien por error? ¿Cómo enfrentó la situación?</p>
<p>Desarrollo de personas: Buscar comportamientos y acciones que denoten preocupación por el avance moral e intelectual de las personas.</p>	<p>¿Cuenta con un plan de desarrollo o capacitación para sus subordinados? ¿Qué opina de la capacitación? Relate que beneficios obtuvo o que modificaciones logró la capacitación en el trabajo que realizaba.</p>

<p>Orientación a los resultados: Indagar sobre los esfuerzos realizados para lograr un objetivo</p>	<p>¿Conoce lo que la organización espera de usted? Mencione que acciones toma para lograr tal propósito. ¿Alguna vez ha hecho alguna aportación que impactara directamente en el éxito de su área? Si dentro de su área se reformulan las metas que tenían inicialmente planteadas ¿Cómo reacciona ante tal situación?</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competencias específicas

<p>Trabajo en equipo: Establecer los mecanismos y acciones que utiliza para lograr el trabajo en equipo</p>	<p>¿Cotidianamente como prefiere trabajar, solo o en equipo? ¿Por qué? Describame alguna situación en la que usted haya tenido que colaborar en equipo para conseguir una meta. ¿Cómo fue la experiencia? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Obtuvo alguien el crédito o reconocimiento por el trabajo?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Pensamiento estratégico: Determinar la forma en que establece mapas mentales de las diversas situaciones y como elabora estrategias para afrontarlos. Verificar su capacidad para anticiparse a los hechos.</p>	<p>¿Conoce las áreas estratégicas de la institución donde usted trabaja(o)? ¿Qué áreas de oportunidad puede usted indentificar dentro del área donde usted labora? ¿Crea o revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos en su área? ¿Con qué frecuencia lo realiza? ¿Quiénes participan?</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Capacidad de planificación y organización: Identificar como organiza y planifica el trabajo.</p>	<p>¿Para asignar algún trabajo usted utiliza algún método? ¿Qué tan eficiente considera que es al aplicar? ¿Alguna vez le ha sugerido su equipo de trabajo adecuaciones para la asignación o distribución del trabajo? ¿En qué porcentaje considera que su equipo de trabajo cumple con los bojetivos y metas asignadas? ¿Asigna específicamente actividades y tareas a su equipo?</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Negociación: Buscar habilidades y comportamientos que contribuyan al éxito de la negociación.</p>	<p>Explique la estrategia que utiliza cuando se enfrenta a situaciones que impliquen acciones de negociación. ¿Qué pasa por su mente cuando tiene que enfrentarse a una negociación? Mencione cual ha sido la mayor contribución que ha aportado a la organización derivada de un proceso de negociación.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Relaciones de negocios: Indagar sobre la forma en que se desenvuelve ante los diferentes medios y personas externas a la organización.</p>	<p>¿Tiene bien identificadas a las personas que forman parte de la red de contactos (clientes, proveedores ,etc) imprescindible de la organización? Ejemplifique como mantiene y fomenta la relación con su red de contactos. ¿Alguna vez ha tenido que presentarse ante medios de comunicación o un auditorio diferente al de su organización? ¿Cuál fue su desempeño? ¿Cómo se sintió?</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Tolerancia a la presión: Establecer cómo actúa en situaciones que implican un alto estrés.</p>	<p>Cuénteme si en alguna ocasión se le ha cambiado imprevistamente la fecha de entrega de un trabajo y que la fecha coincida con la junta de presentación de un informe a sus superiores. ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se sintió? ¿Qué problemas enfrentó?</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Pensamiento analítico: Indagar como establece relaciones causa-efecto.</p>	<p>Cuándo no tiene la información completa para realizar un trabajo o desconoce cómo realizarlo ¿Qué hace? ¿Cómo es el proceso de análisis que realiza para la toma de decisiones? ¿Identifica pros y contras? ¿Prioridades e importancia? ¿Prefiere descomponer el problema en partes o abordado en su totalidad? ¿Por qué?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Manejo de Relaciones Laborales: Identificar su comportamiento y habilidad para el manejo de personas.</p>	<p>Explique cómo resuelve los problemas que surgen con sus subordinados. Explique cómo identifica y promueve el talento entre sus colaboradores</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Adaptabilidad/flexibilidad: Identificar la facilidad del candidato para adecuarse a nuevas situaciones.</p>	<p>Cuéntame de su trayectoria laboral. ¿Ha cambiado de empleo con frecuencia? ¿Podría decirme las razones/causas? Cuénteme alguna situación que usted considere como un fracaso. ¿Cómo lo afrontó? ¿Qué sintió? Cuénteme sobre la situación o cambio en el que le hay costado trabajo adaptarse.</p>
<p>Resolución de Problemas: Indagar sobre la capacidad del candidato para afrontar y resolver problemas.</p>	<p>Cuándo se enfrenta a situaciones que involucran la resolución de problemas. ¿Cómo establece las líneas de acción a seguir? ¿Prefiere atacar la raíz del problema aunque esto implique acciones radicales o atenuar las consecuencias del problema? ¿Por qué? Mencione una situación en la que no haya podido hacer frente a un problema o no haya obtenido los mejores resultados.</p>
<p>Temple: Identificar la forma en reaccionar ante una situación adversa.</p>	<p>Cuénteme alguna situación en su vida profesional donde haya tenido que afrontar un problema que le haya cuasado conflicto. ¿Cómo lo manejó? ¿Qué sintió? ¿Qué resultado obtuvo?</p>
<p>Dinamismo: Buscar comportamientos del candidato cuyos resultados estén influenciados por su nivel de energía.</p>	<p>Coménteme si alguna vez ha tenido que atender varios proyectos a la vez. ¿Qué resultados obtuvo? ¿Qué sintió? ¿Cuántos proyectos realiza en este momento? ¿Cómo considera su nivel de energía?</p>
<p>Preocupación por el orden, claridad y el apego a las normas: Buscar comportamientos del candidato encaminados a la atención de detalles, apego a las normas y a la organización del trabajo.</p>	<p>¿Conoce los ordenamientos internos que maneja la organización en la que labora? Mencione algunos. ¿Alguna vez ha tenido dificultades en la entrega de información a su un superior, por omisión o retraso de sus compañeros de trabajo? ¿Alguna vez ha detectado errores que habían pasado desapercibidos para los demás? ¿Qué opina de los procedimientos de su área?</p>

<p>Conocimiento de la industria y el mercado: Indagar sobre la capacidad del candidato para mantenerse informado sobre el entorno y principales actores involucrados.</p>	<p>Detalle el mecanismo que utiliza para crear escenarios de acción de proyectos futuros.</p> <p>Mencione los principales competidores de la organización en que usted labora.</p> <p>¿Alguna vez ha implementado estrategias que son poco conocidas en Ecuador? ¿Qué resultados obtuvo?</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para la familia de puestos dos

Nombre del candidato			
Puesto a ocupar			
Fecha		Familia de puesto	

Perfil

Experiencia	
Formación	
Edad	

Ponderación		Competencia	Observaciones	Calificación			
Ideal	Real			100%	70%	50%	<40%
B		Liderazgo					
B		Trabajo en equipo					
B		Pensamiento estratégico					
A		Capacidad de planificación y organización					
A		Negociación					
B		Relaciones de negocio					
B		Tolerancia a la presión					
B		Pensamiento analítico					
B		Manejo de Relaciones laborales					
B		Adaptabilidad/Flexibilidad					
B		Resolución de Problemas					
B		Temple					
A		Dinamismo.					
B		Preocupación por el orden, claridad y el apego a las normas					
B		Conocimiento de la industria y el mercado					

Habilidades personales y laborales

Marque con una "x" la escala tentativa del potencial que presenta el candidato sobre las siguientes habilidades laborales y personales.

- A Excede las expectativas.**
- B Apropiado para el puesto.**
- C Normal para el puesto.**
- D Insuficiente para el puesto.**

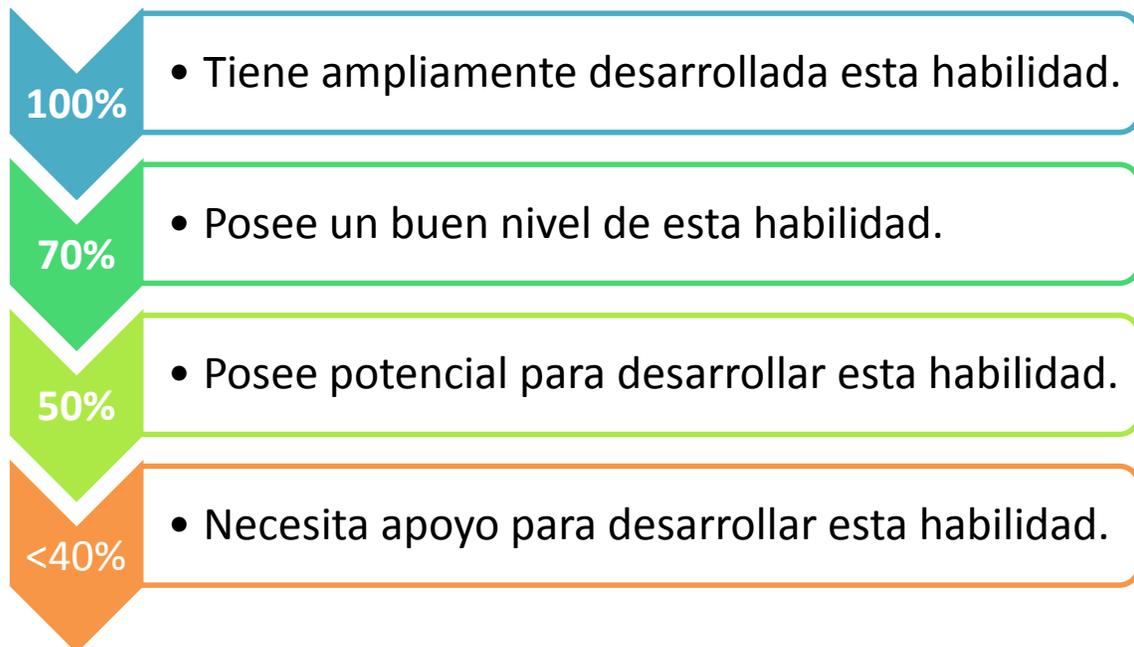
Habilidad	A	B	C	D
Establecimiento de contacto visual con el entrevistador				
Expresión clara y coherente de ideas				
Movimientos corporales acordes con las ideas expresadas				
Postura				
Tono de voz				
Conocimiento para el puesto				
Automotivación				
Experiencia				
Criterio Laboral				
Expectativas				

OBSERVACIONES:

Guía para realizar una entrevista por competencias para la familia de puestos tres (nivel administrativo y operativo)

El presente instrumento, contiene una guía para el apoyo en la entrevista por competencias. En él, se presenta una serie de preguntas encaminadas a determinar el nivel o capacidad del entrevistado con relación a la competencia referida.

Para el uso, se señala la competencia requerida acompañada de una descripción rápida de los puntos que se pretenden identificar. Posteriormente, se encierran las preguntas que permitirán la clarificación del comportamiento asociado a la competencia mediante la asignación de una calificación con la escala abajo señalada y la cual deberá ser reflejada en la hoja de trabajo anexa. Cabe señalar, que durante el desarrollo de la entrevista, usted podrá incorporar o modificar el número de preguntas que considere necesario para esclarecer la presencia o ausencia de dicha competencia



Elaborado: Karen Sampedro

Recuerde que la guía se divide en dos partes, la primera comprende las competencias cardinales (deben presentar todo el personal de la organización); y la segunda parte, contiene las competencias específicas de la familia de puestos a la que pertenece el puesto a ocupar. Es aquí donde hay que tener mayor énfasis en la exploración del candidato.

Finalmente, se presenta una sección sobre “Habilidades personales”, con la cual se busca detectar competencias no contempladas en los puntos anteriores y que pueden representar fortalezas del candidato para tener en cuenta en futuras vacantes o procedimientos internos, como la capacitación y desarrollo del personal, si es que se concreta la contratación.

Competencias cardinales

<p>Servicio/Orientación al cliente: Comportamientos tendientes a enaltecer la imagen de la empresa, atención, apoyo y resolución de problemas al cliente y relacionados con su satisfacción en general.</p>	<p>Cómo es de su conocimiento, en una organización existen clientes internos y externos. Se pide consteste en base a su experiencia: ¿Cómo ha sido la relación laboral con los clientes internos y externos? ¿En algún momento le surgió a usted alguna discrepancia de opiniones o un conflicto con alguno de ellos? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se aseguró de que el cliente se sintiera satisfecho? Ayudeme con algunos ejemplos.</p>
<p>Calidad: Comportamientos encaminados a elevar la excelencia de los productos, servicios y del trabajo que se realiza.</p>	<p>Explíqueme para usted ¿Qué es la calidad? ¿Cómo trata de mantener la calidad en su trabajo? Describa brevemente, alguna actividad en su trabajo anterior, dónde aplicará la calidad. ¿Qué opina del cumplimiento de normas, manuales y procedimientos para realizar sus actividades?</p>

<p>Honestidad/Integridad: Buscar comportamientos que denoten congruencia entre las acciones y las palabras. Indagar como afronta las situaciones cuando a cometido un error u omisión en su trabajo.</p>	<p>¿Qué lugar en su escala de valores ocupan la honestidad y la integridad?</p> <p>¿Alguna vez usted ha sido reconocido por algún acto de honestidad o por haber permanecido firme a sus ideales?</p> <p>¿Piensa usted que para ganar una negociación es valedero aplicar cualquier recurso? Explique.</p>
<p>Respeto: Indagar sobre comportamientos que denoten disciplina, convicencia y respeto a los demás.</p>	<p>Relate como se organiza en un día normal de trabajo.</p> <p>¿Qué es lo que sus compañeros de trabajo opinan de usted?</p> <p>¿Qué opina de la última empresa donde prestó (a) sus servicios?</p>
<p>Lealtad/Compromiso: Comportamientos que denoten valoración hacia principios organizacionales. Sentido de pertenencia.</p>	<p>¿Usted ha cambiado de empleo con frecuencia? Si es así ¿Podría decirme cuales fueron las razones o causas?</p> <p>¿Qué tipo de referencias cree que dará de usted su último jefe? ¿Por qué?</p> <p>Alguna vez tuvo que defender los objetivos organizacionales frente a un subordinado, cliente u otras personas que no apoyaban su ideal? ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</p>
<p>Humildad/Sencillez: Indagar la forma en que propone, colabora y alienta a sus compañeros sin exagerar un afán de protagonismo.</p>	<p>¿Alguna ves tuvo que tomar alguna desición con información insuficiente? ¿Qué hizo?</p> <p>En su trayectoria laboral ¿Alguna vez ha tenido que proporcionar soporte laboral o emocional a un compañero? Relate brevemente en que consistió y que resultados obtuvo.</p> <p>¿Ha recibido algún reconocimiento por su actividad laboral? ¿En que consistió y como lo obtuvo?</p>
<p>Justicia: Buscar comportamientos que denoten sentido de equidad e imparcialidad.</p>	<p>¿Alguna vez se vió forazdo a tomar una desición poco común pero que usted sabía que era lo correcto? Explique.</p> <p>¿Alguna vez ha despedido o contratado a alguien por error? ¿Cómo enfrentó la situación?</p>

<p>Desarrollo de personas: Buscar comportamientos y acciones que denoten preocupación por el avance moral e intelectual de las personas.</p>	<p>¿Cuenta con un plan de desarrollo o capacitación para sus subordinados? ¿Qué opina de la capacitación? Relate que beneficios obtuvo o que modificaciones logró la capacitación en el trabajo que realizaba.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Orientación a los resultados: Indagar sobre los esfuerzos realizados para lograr un objetivo</p>	<p>¿Conoce lo que la organización espera de usted? Mencione que acciones toma para lograr tal propósito. ¿Alguna vez ha hecho alguna aportación que impactara directamente en el éxito de su área? Si dentro de su área se reformulan las metas que tenían inicialmente planteadas ¿Cómo reacciona ante tal situación?</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competencias específicas

<p>Preocupación por el orden, claridad y el apego a las normas: Buscar comportamientos del candidato encaminados a la atención de detalles, apego a las normas y a la organización del trabajo.</p>	<p>¿Conoce los ordenamientos internos que maneja la organización en la que labora? Mencione algunos. ¿Alguna vez ha tenido dificultades en la entrega de información a su superior, por omisión o retraso de sus compañeros de trabajo? ¿Alguna vez ha detectado errores que habían pasado desapercibidos para los demás? ¿Qué opina de los procedimientos de su área?</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Adaptabilidad/flexibilidad: Identificar la facilidad del candidato para adecuarse a nuevas situaciones.</p>	<p>Cuéntame de su trayectoria laboral. ¿Ha cambiado de empleo con frecuencia? ¿Podría decirme las razones/causas? Cuénteme alguna situación que usted considere como un fracaso. ¿Cómo lo afrontó? ¿Qué sintió? Cuénteme sobre la situación o cambio en el que le hay costado trabajo adaptarse.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Responsabilidad/Autonomía: Indagar sobre los comportamientos que denoten sentido de responsabilidad y autonomía.</p>	<p>¿Cuál ha sido la tarea más desafiante para usted? ¿Cómo se sintió? En su última posición cuáles han sido sus logros más significativos? Mencione que hace cuando se debe tomar una decisión inmediata para solucionar un problema y no se encuentra su superior en ese momento. Alguna vez la organización ha instrumentado algún proyecto que usted haya propuesto ?</p>
<p>Capacidad de aprendizaje: Indagar sobre la capacidad del candidato rápidamente.</p>	<p>Hábleme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida Describa una situación en su vida laboral en la cual haya tenido dificultades para aprender algo. ¿Cómo lo hizo? ¿En qué áreas específicas ha necesitado más apoyo de una capacitación?</p>
<p>Pensamiento analítico: Indagar como establece relaciones causa-efecto.</p>	<p>Cuándo no tiene la información completa para realizar un trabajo o desconoce cómo realizarlo ¿Qué hace? ¿Cómo es el proceso de análisis que realiza para la toma de decisiones? ¿Identifica pros y contras? ¿Prioridades e importancia? ¿Prefiere descomponer el problema en partes o abordado en su totalidad? ¿Por qué?</p>
<p>Tolerancia a la presión: Establecer cómo actúa en situaciones que implican un alto estrés.</p>	<p>Cuénteme si en alguna ocasión se le ha cambiado imprevistamente la fecha de entrega de un trabajo y que la fecha coincida con la junta de presentación de un informe a sus superiores. ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se sintió? ¿Qué problemas enfrentó?</p>
<p>Trabajo en equipo: Establecer los mecanismos y acciones que utiliza para lograr el trabajo en equipo</p>	<p>¿Habitualmente como prefiere trabajar, solo o en equipo? ¿Por qué? Relate alguna situación en la que haya tenido que colaborar en equipo para conseguir una meta. ¿Cómo fue la experiencia? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Quién obtuvo el crédito o reconocimiento por el trabajo?</p>

<p>Desarrollo de comunicación, una comunicación efectiva: Identificar las habilidades del candidato para comunicarse de una manera correcta.</p>	<p>¿Cuénteme alguna situación en su vida laboral en la que haya tenido que manejar de manera efectiva la comunicación? Cuándo trabaja con alguien por vez primera. ¿Cómo desarrolla la comunicación y el camino seguro para lograr el objetivo?</p>
<p>Negociación: Buscar habilidades y comportamientos que contribuyan al éxito de la negociación.</p>	<p>Explique la estrategia que utiliza cuando se enfrenta a situaciones que impliquen acciones de negociación. ¿Qué pasa por su mente cuando tiene que enfrentarse a una negociación? Mencione cual ha sido la mayor contribución que ha aportado a la organización derivada de un proceso de negociación.</p>
<p>Seguimiento de instrucciones: Indagar sobre la habilidad del candidato para seguir instrucciones.</p>	<p>Cuando requiere realizar cierto trabajo por primera vez ¿Prefiere que le demuestren de manera práctica o bajo un manual de procedimientos? ¿Por qué? Relate algún hecho de su vida laboral en la que haya surgido algún problema por no seguir al pie las instrucciones. ¿Cómo pudo afrontarlo?</p>

Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para la familia de puestos tres

Nombre del candidato			
Puesto a ocupar			
Fecha		Familia de puesto	

Perfil

Experiencia	
Formación	
Edad	

Ponderación		Competencia	Observaciones	Calificación			
Ideal	Real			100%	70%	50%	<40%
A		Preocupación por el orden, claridad y el apego a las normas.					
B		Adaptabilidad/Flexibilidad					
B		Responsabilidad/Autonomía					
B		Capacidad de aprendizaje.					
B		Pensamiento analítico					
B		Tolerancia a la presión					
B		Trabajo en equipo					
B		Desarrollo de comunicación/Comunicación efectiva					
B		Negociación					
B		Seguimiento de instrucciones					

Habilidades personales y laborales

Marque con una “x” la escala tentativa del potencial que presenta el candidato sobre las siguientes habilidades laborales y personales.

- A Excede las expectativas.**
- B Apropiado para el puesto.**
- C Normal para el puesto.**
- D Insuficiente para el puesto.**

Habilidad	A	B	C	D
Establecimiento de contacto visual con el entrevistador				
Expresión clara y coherente de ideas				
Movimientos corporales acordes con las ideas expresadas				
Postura				
Tono de voz				
Conocimiento para el puesto				
Automotivación				
Experiencia				
Criterio Laboral				
Expectativas				

OBSERVACIONES:

4.5.2 Evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencias

Evaluación de desempeño por competencias para la familia de puestos uno

DATOS GENERALES			
Nombre:		Fecha de evaluación:	
Puesto:		Periodo a evaluar:	
Área:		Puesto:	
Jefe Inmediato:		Fecha de ingreso:	

Análisis de rendimiento

Objetivos de Gestión Programados (Ev. Anterior)	Cumplimiento/ Incumplimiento ¿Por qué?	Ponderación
1.		
2.		
3.		
4.		
Promedio de efectividad del porcentaje alcanzado		

Excelente A	Muy bueno B	A desarrollar C	Deficiente D
100%	70%	50%	40%

Forme el Plan de Trabajo, objetivos, retos a superar y plazos para la próxima evaluación de desempeño.

Objetivos de Gestión	Plan de trabajo/Plazo
1.	
2.	
3.	
4.	

Análisis de desempeño en función de competencias

A continuación se exhiben las competencias referidas con el desempeño de la familia de puestos uno. Continuación de esto se describen los comportamientos esperados, los cuales son afines con el perfil correspondiente. En caso de duda, maneje el Diccionario de Competencias para evaluar los comportamientos de forma objetiva.

Ponderación			Competencia y comportamientos esperados	Observaciones	Calificación			
Perfil	Evaluator	Autoevaluación			A 100 puntos	B 70 puntos	C 50 puntos	D 40 puntos
A			<p>Liderazgo: Dirige las acciones de los grupos en la orientación necesaria para alcanzar los objetivos. Establece de manera clara y exacta las metas y objetivos esperados, por medio de la formulación de formatos de retroalimentación francos. Prevé los posibles escenarios de acción que pueden presentarse en su área. Es capaz de facultar y dar coaching para formar nuevos líderes. Es un referente interno y externo para ejercer el liderazgo en cualquier ámbito.</p>					
C			<p>Modalidades de contacto: Distribuye la información correcta y pertinente de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada uno de los colaboradores. Cuando se crean situaciones graves se preocupa por indagar cuál es el problema y trata de orientar a la solución del mismo. se preocupa por ser claro y concreto cuando se comunica con sus compañeros de trabajo.</p>					

B		<p>Temple: Analiza las consecuencias previas y utiliza algún fracaso pasado como medio de enseñanza constructiva para las acciones presentes y futuras. Funciona eficientemente y se maneja con seriedad en situaciones de conflicto. Da y recibe retroalimentación constante para mejorar su desempeño personal. Mantiene un nivel muy elevado de constancia y firmeza en cada una de sus acciones. Brinda un asesoramiento en ámbitos laborales y personales., siempre basandose en su sentido común.</p>					
A		<p>Pensamiento estratégico: Interpreta y analiza toda la información del medio, proyectando todos los escenarios de acción a corto, mediano y largo plazo. Visiona y propone oportunidades de negocio en tiempos de acción a corto, mediano y largo plazo. Promueve y crea alianzas estratégicas dentro y fuera del entorno de la organización. Siempre negocia con la mentalidad de ganar-ganar.</p>					
B		<p>Empowerment: Establece claramente los objetivos para toda el área y plantea la línea de acción a seguir. Practica el empowerment o la delegación de las facultades entre el personal perfecto de su área. Procura desarrollar un ambiente sano para el trabajo. Valora todas las aportaciones y sugerencias que sirvan para mejorar y desarrollar a su equipo de trabajo. Promueve el desarrollo del talento de sus colaboradores.</p>					

B			Relaciones de negocios: Establece adecuadas y correctas relaciones con los diferentes actores del sector. Genera adecuados y estratégicos vínculos de negocios con los grupos de mayor influencia. Cuenta con el apoyo y cooperación de las personas necesarias para lograr los objetivos y metas organizacionales.					

Puntuación	Calificación
600 - 500	Destacado
499 - 420	Bueno
419 - 300	Necesita mejorar
299 - 0	Malo

Plan de Mejora de Rendimiento.

Capacitación interna	<input type="checkbox"/>	Lecturas sugeridas	<input type="checkbox"/>	Coaching	<input type="checkbox"/>
Capacitación externa	<input type="checkbox"/>	Casos Prácticos	<input type="checkbox"/>	Supervisión estrecha	<input type="checkbox"/>
Reentrenamiento	<input type="checkbox"/>	Rotación de puesto	<input type="checkbox"/>	Recom. Verbales	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>				

Especifique:

Plan de Carrera y sucesión

Puesto a suceder: _____ No aplica:

Periodo estimado de sucesión: _____

Competencias y habilidades a desarrollar: _____

Nombre y Firma del evaluador

Nombre y Firma jefe del evaluado

Nombre y Firma del evaluado

Evaluación de desempeño por competencias para la familia de puestos dos

DATOS GENERALES			
Nombre:		Fecha de evaluación:	
Puesto:		Periodo a evaluar:	
Área:		Puesto:	
Jefe Inmediato:		Fecha de ingreso:	

Análisis de rendimiento

Objetivos de Gestión Programados (Ev. Anterior)	Cumplimiento/ Incumplimiento ¿Por qué?	Ponderación
1.		
2.		
3.		
4.		
Promedio de efectividad del porcentaje alcanzado		

Excelente A	Muy bueno B	A desarrollar C	Deficiente D
100%	70%	50%	40%

Establezca el Plan de trabajo, objetivos, retos a superar y plazos para la próxima evaluación de desempeño.

Objetivos de Gestión	Plan de trabajo/Plazo
1.	
2.	
3.	
4.	

Análisis de desempeño en función de competencias.

A continuación se exhiben las competencias referidas con el desempeño de la familia de puestos dos. Continuación de esto se describen los comportamientos esperados, los cuales son afines con el perfil correspondiente. En caso de duda, maneje el Diccionario de Competencias para evaluar los comportamientos de forma objetiva.

Ponderación			Competencia y comportamientos esperados	Observaciones	Calificación			
Perfil	Evaluator	Autoevaluación			A 100 puntos	B 70 puntos	C 50 puntos	D 40 puntos
B			<p>Liderazgo: Mantiene una revisión continua de los objetivos del área o departamentales con el fin de asegurarse que están en función a la misión y visión de la empresa. Proporciona las líneas de acción a seguir para la consecución de los objetivos organizacionales. Genera el uso de canales de comunicaciones formales para las sugerencias, inquietudes o propuestas. Proporciona coaching y retroalimentaciones cuando se le solicite. Es considerado como un punto de referencia en los aspectos laborales. Cuenta con una iniciativa para inducir a su equipo de trabajo en propuestas de trabajo favorables.</p>					

B		<p>Trabajo en equipo: Tiene una alta disposición para realizar su trabajo y el trato con las personas. Tiene claro el fin que persigue con su equipo de trabajo y se involucra totalmente para lograrlo. Promueve la participación y el reconocimiento de los logros de su equipo de trabajo. Participa efectivamente en la generación y apelación de ideas del grupo de trabajo. Cuenta con puntos de vista determinantes para dirigir la acción del grupo.</p>					
B		<p>Pensamiento estratégico: Analiza la información que tiene y el entorno con el que cuenta para proponer escenarios visionarios para un negocio. Cuenta con una inquietud natural hacia los negocios. Crea planes y a su vez estrategias de acción para lograr los objetivos departamentales y organizacionales. Conoce el buen nivel de mercado y el entorno en que se desarrolla la empresa.</p>					
A		<p>Capacidad de planificación y de organización: Organiza el trabajo del departamento potencializando el uso correcto de los recursos de la empresa. Prevé escenarios de acción y formula estrategias para ponerlos en práctica. Dirige varios proyectos sin caer en desesperación. Establece límites y prioridades manteniendo en mente los objetivos. Crea y actualiza los manuales, procedimientos y las demás herramientas de control.</p>					

A		<p>Negociación: Se preocupa por saber los detalles de algún problema a tratar para a su vez buscar una alternativa viable para ambas partes. Mantiene un nivel grato de empatía con la contraparte. Siempre cuenta con una postura objetiva e independiente a sus juicios. Logra persuadir a la contraparte para aceptar la postura que mantiene y logra beneficios para la organización.</p>					
B		<p>Relaciones de negocios: Mantiene una excelente relación con sus clientes, proveedores y colaboradores tanto dentro de la empresa como fuera de la misma. Se interesa por el negocio de sus clientes y tiene un apego en ellos. Construye y mantiene relaciones con personas estratégicas del sector y del medio en donde se desarrolla la empresa. Acude a charlas, conferencias y eventos en los cuales pueda establecer contactos y relaciones que beneficien a la empresa.</p>					
B		<p>Tolerancia a la presión: Logra concretar los objetivos en los tiempos y en la manera previstos. Se responsabiliza y se compromete con los objetivos propuestos. Maneja de manera objetiva los imprevistos que surjan. Conserva un buen nivel de su desempeño, calidad de trabajo y su productividad. Prioriza de manera exacta las situaciones y eventos a resolver.</p>					

B		<p>Pensamiento Analítico: Maneja de manera habil la información que el medio arroja para convertirla en indicadores de acción. Aprovecha adecuadamente los resultados obtenidos de algún análisis de información. Es capaz de separar los componentes de un problema de la manera mas minuciosa para desarrollar propuestas de solución. Interpreta la información obtenida en un lenguaje de fácil entendimiento.</p>					
B		<p>Manejo de relaciones laborales: Se interesa por identificar, potencializar o desarrollar las capacidades, habilidades que tiene su equipo de trabajo. Desarrolla a su equipo de trabajo de manera eficiente. Mantiene mecanismos que ayudan a la motivación y al buen manejo del clima laboral en su departamento. Es reconocido dentro de la empresa por procurar ser un soporte emocional y laboral entre su área. Fomenta la comunicación formal e informal entre los colaboradores de una manera sana.</p>					
B		<p>Adaptabilidad / Flexibilidad: Busca obtener información necesaria que le permita crear escenarios de acción anticipadamente. Maneja los cambios de la tecnología y las necesidades de los clientes y proveedores integrándoles en su esquema de trabajo. Enfrenta de manera segura e informada los cambios que existen en su ámbito. Considera que un cambio es una necesidad normal y para el crecimiento de la empresa.</p>					

B		<p>Resolución de problemas: Reúne y analiza la información necesaria para resolver los problemas. Detecta el efecto de las variables que en un problema estan interviniendo. Genera soluciones eficaces para el problema identificado. Desarrolla propuestas que mantienen la satisfacción del cliente. Mantiene una actitud óptima, empática y abierta para resolver el problema.</p>					
B		<p>Temple: Mantiene un nivel adecuado de control emocional ante situaciones tensas. Puede mantener y establecer relaciones laborales cordiales y abiertas al diálogo. Reconoce sus errores y asume sus consecuencias. Identifica sus debilidades en el desempeño de su labor y trata de desarrollar acciones correctivas.</p>					
A		<p>Dinamismo: Se muestra firme y muy comprometido en lograr la consecución de los objetivos planteados. Mantiene una actitud flexible y abierta para el desarrollo de nuevas propuestas y proyectos. Ejerce una crítica continua y su autoevaluación sobre su propia persona y su desempeño. Es reconocido por su habilidad "camaleónica" para enfrentar las diferentes situaciones y personalidades. El tiempo de trabajo no le limita para lograr su objetivo propuesto.</p>					

B		<p>Preocupación por el orden y el apego a las normas: Se preocupa por crear nuevos lineamientos de acción para todo el personal de su departamento. Proporciona instrucciones de trabajo de forma exacta, detallada y precisa a sus colaboradores. Genera instrumentos de control que le permitan detectar errores en algún proyecto. Identifica con rapidez las debilidades o errores de un proyecto. Negocia metas y recursos con sus colaboradores a fin de lograr el empoderamiento de sus colaboradores.</p>					
B		<p>Conocimiento de la industria y el mercado: Posee un gran conocimiento del mercado en que la empresa se desarrolla. Maneja indicadores financieros para la toma de decisiones. Conoce ampliamente a sus competidores, a sus clientes y los productos que maneja. Se preocupa por encontrar nuevos nichos de mercados. Conoce y alinea estrategias al plan estratégico de la empresa.</p>					
			TOTAL DE PUNTOS				

Puntuación	Calificación
1500 - 1051	Destacado
1050 - 751	Bueno
750 - 601	Necesita mejorar
600 - 0	Malo

Plan de Mejora de Rendimiento.

Capacitación interna	<input type="checkbox"/>	Lecturas sugeridas	<input type="checkbox"/>	Coaching	<input type="checkbox"/>
Capacitación externa	<input type="checkbox"/>	Casos Prácticos	<input type="checkbox"/>	Supervisión estrecha	<input type="checkbox"/>
Reentrenamiento	<input type="checkbox"/>	Rotación de puesto	<input type="checkbox"/>	Recom. Verbales	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>				

Especifique:

Plan de Carrera y sucesión

Puesto a suceder: _____ No aplica:

Periodo estimado de sucesión: _____

Competencias y habilidades a desarrollar: _____

Nombre y Firma del evaluador

Nombre y Firma jefe del evaluado

Nombre y Firma del evaluado

Evaluación de desempeño por competencias para la familia de puestos tres.

DATOS GENERALES			
Nombre:		Fecha de evaluación:	
Puesto:		Periodo a evaluar:	
Área:		Puesto:	
Jefe Inmediato:		Fecha de ingreso:	

ANÁLISIS DE RENDIMIENTO.

Objetivos de Gestión Programados (Ev. Anterior)	Cumplimiento/ Incumplimiento ¿Por qué?	Ponderación
1.		
2.		
3.		
4.		
Promedio de efectividad del porcentaje alcanzado		

Excelente A	Muy bueno B	A desarrollar C	Deficiente D
100%	70%	50%	40%

Establezca el Plan de trabajo, objetivos, retos a superar y plazos para la próxima evaluación de desempeño.

Objetivos de Gestión	Plan de trabajo/Plazo
1.	
2.	
3.	
4.	

Análisis de desempeño en función de competencias

A continuación se exhiben las competencias referidas con el desempeño de la familia de puestos tres. Continuación de esto se describen los comportamientos esperados, los cuales son afines con el perfil correspondiente. En caso de duda, maneje el Diccionario de Competencias para evaluar los comportamientos de forma objetiva.

Ponderación			Competencia y comportamientos esperados	Observaciones	Calificación			
Perfil	Evaluator	Autoevaluación			A 100 puntos	B 70 puntos	C 50 puntos	D 40 puntos
A			Preocupación por el orden, la claridad y el apego a las normas : Establece e indentifica el mejor plan de acción a seguir para el cumplimiento de las actividades determinadas. Tiene un sistema estructurado que da uso para dar seguimiento, controlar y evaluar las actividades. Se les facilita la aplicación de las normas y los procedimientos de manera eficaz. Cuenta con una gran apertura para compartir su conocimiento y la D7información.					
B			Adaptabilidad / Flexibilidad: Dispone de una actiitud abierta, cooperativa y flexible cuando sabe que es necesario cambiar el curso de acción que se estaba desarrollando. Se caracteriza especialmente por poseer una personalidad muy vérsatil y moldeable en diferentes situaciones y circunstancias que crea que tiene que cambiar. Puede adaptarse rápidamente y en corto plazo a las nuevas condiciones, situaciones y escenarios de acción que se le propongan. Atiende rápidamente las necesidades para adecuarse al medio.					

B		<p>Adaptabilidad / Flexibilidad: Dispone de una actitud abierta, cooperativa y flexible cuando sabe que es necesario cambiar el curso de acción que se estaba desarrollando. Se caracteriza especialmente por poseer una personalidad muy versátil y moldeable en diferentes situaciones y circunstancias que crea que tiene que cambiar. Puede adaptarse rápidamente y en corto plazo a las nuevas condiciones, situaciones y escenarios de acción que se le propongan. Atiende rápidamente las necesidades para adecuarse al medio.</p>					
B		<p>Responsabilidad / Autonomía: Realiza las tareas asignadas de una forma positiva y con muy buen agrado de compromiso. Trata de anteponer las metas individuales con el objetivo de conseguir el éxito de las metas organizacionales. Trata de cumplir en forma y tiempo las actividades asignadas. Sabe distinguir las tareas que son prioritarias y cuales no la son. Una de sus principales características es su espíritu de cooperación y que tiene un alto nivel de pertenencia a la organización.</p>					
B		<p>Capacidad de aprendizaje: Sabe manifestarse con un continuo deseo de aprender sobre las actividades o tareas que se llevan practicando en su área. Sabe comprender y realizar sus nuevas tareas en un mediano plazo y con buena calidad. Suele caracterizarse por tener una habilidad de investigar y aplicar sus conocimientos con el fin de mejorar las tareas que realiza. Pasa interesado en la capacitación y en adquirir nuevos conocimientos.</p>					

B		<p>Pensamiento analítico (Análisis de problemas y auditorías): Sabe presentar informes detallados, concisos, claros y entendibles tanto como para sus colegas como para sus superiores. Conoce claramente y establece las conexiones viables y apropiadas de la relación de causa - efecto entre algunas variables. Organiza de forma muy eficaz la información que a trabajar. Suele ser sensato y asertivo cuando se trata de emitir alguna opinión o a su vez analizar la información.</p>					
B		<p>Tolerancia a la presión: Sabe reaccionar con prontitud y tiene una disposición para trabajar casi inmediatamente cuando las condiciones de su trabajo se presentan con una exigencia mayor a la de lo habitual. Siempre mantiene un buen nivel en su productividad, incluso cuando sus condiciones de trabajo cambien o presenten algún problema. Sabe proponer estrategias o soluciones prácticas que le permitan afrontar problemas o desviaciones en el trabajo.</p>					
B		<p>Desarrollo de comunicaciones(comunicación efectiva): La claridad y la calidad con la que se sabe expresar es muy adecuada. Puede trabajar, interactuar con otros miembros de la organización. Sabe interesarse mucho por desarrollar su habilidad para escuchar y ser empático con su oyente.</p>					

	<p>Negociación: Su caracteriztica principal es su habilidad para desarrollar nuevas pautas de acción y proponer términos favorables para alguna situación determinada. Siempre crea una interacción positiva entre los miembros de su departamento. Si se presenta alguna situación adversa a la organización procura minimizar alguna repercusión para la misma. Negocia términos objetivos siempre siguiendo el esquema ya establecido anteriormente.</p>					
	<p>Seguimiento de instrucciones: Cuando se requiere seguir alguna instrucción exacta, suele ser muy específico en el cumplimiento y la aplicación de la misma. Generalmente su desempeño en la empresa es calificado como bueno. Tiene una naturaleza de ser participativo y obediente.</p>					
	<p>Trabajo en equipo: Siempre cuenta con una actitud servicial hacia los demás colaboradores de la empresa. Sabe crear diálogos entre los compañeros de trabajo e intercambia ideas e información entre los mismos. Tiene un alto grado de compromiso para ejecutar y cumplir en el tiempo establecido las actividades que se le encomendaron. Sabe atender las dudas e inquietudes que sus compañeros de trabajo le presentan. Cuenta con una disposición para enseñar y capacitar a sus compañeros de trabajo.</p>					
		Total de Puntos				

Puntuación	Calificación
1000 - 901	Destacado
900 - 701	Bueno
700 - 501	Necesita mejorar
500 - 0	Malo

Plan de Mejora de Rendimiento.

Capacitación interna	<input type="checkbox"/>	Lecturas sugeridas	<input type="checkbox"/>	Coaching	<input type="checkbox"/>
Capacitación externa	<input type="checkbox"/>	Casos Prácticos	<input type="checkbox"/>	Supervisión estrecha	<input type="checkbox"/>
Reentrenamiento	<input type="checkbox"/>	Rotación de puesto	<input type="checkbox"/>	Recom. Verbales	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>				

Especifique:

Plan de Carrera y sucesión

Puesto a suceder: _____ No aplica:

Periodo estimado de sucesión: _____

Competencias y habilidades a desarrollar: _____

Nombre y Firma del evaluador

Nombre y Firma jefe del evaluado

Nombre y Firma del evaluado

4.6 CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Para desarrollar esta herramienta de trabajo, es necesario examinar los perfiles de puestos en el área de anexos para hacer la comparación respectiva. Siguiendo de esto se presenta una muestra de cómo va a ser la técnica para la detección de necesidades.

Localización de Necesidades de Capacitación por una comparación de un perfil de puesto de ascenso o nuevo ingreso vs. Perfil del departamento

Supongamos que se va a ingresar a un nuevo miembro (Analista) al departamento de compras.

Para iniciar, tomaremos el perfil del área para compararlo contra el perfil del Analista (se obtiene mediante la aplicación del cuestionario de competencias que se encuentra en el área de anexos).

Tabla 3: Ejemplo localización de necesidades

Competencia	Perfil Departamento de Compras	Compras Nacionales	Compras Internacionales	Analista de compras	Auxiliar Administrativo
Preocupación por el orden, la claridad y el apego a las normas.	4	7	7	5	8
Adaptabilidad / Flexibilidad	6	5	5	5	6
Responsabilidad / Autonomía	4	4	4	5	5
Capacidad de aprendizaje	4	8	8	7	3
Pensamiento analítico (análisis de problemas y auditorías)	5	8	8	4	9
Tolerancia a la presión	7	6	6	9	7
Desarrollo de comunicaciones (comunicación efectiva)	9	5	5	6	4
Negociación	8	10	10	8	10
Seguimiento de Instrucciones	6	6	6	6	6
Trabajo en equipo	10	8	8	10	5

Elaborado por: Karen Sampedro

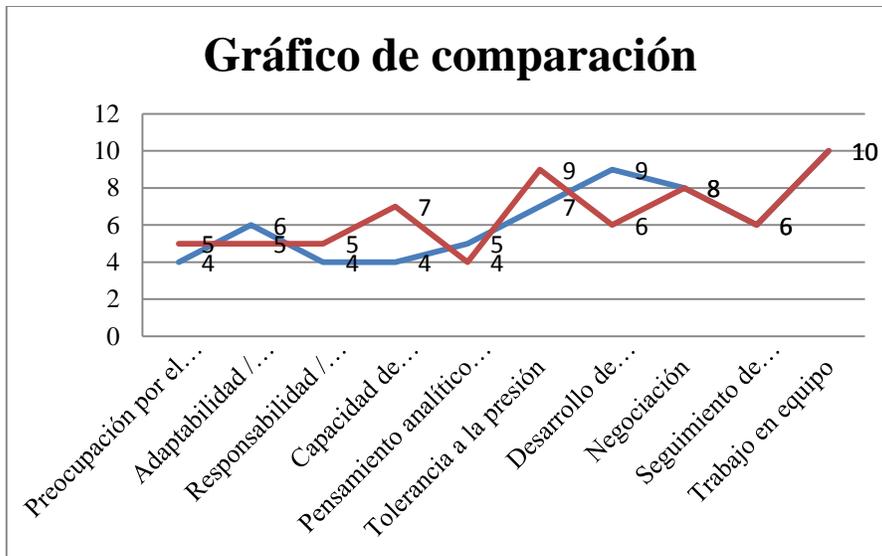
Tabla 4: Ejemplo ponderaciones localización de necesidades

Competencia	Perfil del Departamento de Compras	Analista
Preocupación por el orden, la claridad y el apego a las normas.	4	5
Adaptabilidad / Flexibilidad	6	5
Responsabilidad / Autonomía	4	5
Capacidad de aprendizaje	4	7
Pensamiento analítico (análisis de problemas y auditorías)	5	4
Tolerancia a la presión	7	9
Desarrollo de comunicaciones (comunicación efectiva)	9	6
Negociación	8	8
Seguimiento de Instrucciones	6	6
Trabajo en equipo	10	10

Elaborado por: Karen Sampedro

Seguido de esto se grafica para conseguir las coincidencias y diferencias entre los dos perfiles.

Gráfico 8 Comparación del perfil de competencias de Departamento de Compras vs. Perfil del Analista



En los puntos más altos o más bajos del gráfico, se debe aplicar un Plan de Capacitación para formarlos al perfil del departamento.

Por último por medio de estos instrumentos podemos iniciar el plan para desarrollar las competencias y a su vez una Gestión del Talento Humano por competencias. Asimismo, es importante recordar que estos instrumentos, se irán modificando conforme al sistema vaya obteniendo una mayor madurez.

CONCLUSIONES

- Se realizó un proceso de planteamiento de un sistema para desarrollar las competencias de los individuales para gestión de desarrollo y capacitación, proceso en el que se evidenció que el programa como tal no existía con las necesidades que los trabajadores de Megaprofer requería, por tanto se llegó a la conclusión de crear un nuevo plan que se adapta a las necesidades del departamento de talento humano y de la empresa.
- Se pudo conocer el historial del desarrollo de las competencias realizadas por el desarrollo y el comportamiento de los trabajadores que tiene la empresa al realizar el proceso de gestión, por lo cual se concluyó que es de suma importancia implementar este plan debido a que va a desarrollar las competencias de sus trabajadores y a su vez va a desarrollar la empresa.
- Se generaron argumentos históricos del trabajador, los mismos que nos servirán para evaluar el comportamiento de los mismos en las actividades de gestión realizadas para el desarrollo de sus competencias.
- Se obtuvo un historial de gestiones del cliente, historial que nos servirá como apoyo para la toma de decisiones al momento de extender o suspender un crédito.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la implementación del plan de desarrollo de competencias para incrementar el rendimiento de los trabajadores de Megaprofer y a su vez incrementar la rentabilidad de la misma, con el fin de crear un crecimiento continuo de ambas partes.
- Utilizar como una base de formación un plan de capacitación para que se mejore la calidad de vida profesional de los trabajadores de la empresa y a su vez crear fidelidad para la misma y un empoderamiento a su vez.
- Evaluar el historial de gestiones realizadas, para así identificar a los trabajadores problema y de ser necesario tomar algún tipo de acciones correctivas según los resultados de la evaluación.
- Establecer como política del departamento, el previo análisis del comportamiento de los colaboradores de Megaprofer durante las gestiones de clima laboral, planes de capacitación, planes de integración, etc., para facilitar adquirir un perfil de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Administración del personal*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Bonhlander, S. y. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Iberoamerica.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dalziel, M. B. (1996). *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. New York: Prentice-Hall.
- Davis, W. W. (2006). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Dereve, M. (1990). *El Futuro de la Gerencia*. Bogotá: Legis.
- Dessler, G. (1997). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Guaraway, H. (1991). *El reto de las Organizaciones*. Mexico: Limusa.
- Kahn, K. y. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Maraven, J. (1997). *Recursos humanos : prioridad uno para Maraven*. Caracas: Legis.
- Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Qualem, R. (2004). *Administración del personal*. Madrid: Grupobl.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizaciones*. México: Prentice-Hall,.
- Serna, H. (1992). *La Gestión Empresarial*. Santafè de Bogotá: Legis.
- Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Simpson, M. (2005). *Competencias Técnicas*. Barcelona: Linkedin.
- Spencer, S. y. (2007). *Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer*. New York: Scribd.
- Terence, J. (1992). *Evaluación del Desempeño*. Santa fé de Bogotá: Legis.

ANEXOS

Área:		
Nombre del puesto:		

Cuestionario para establecer el grado de competencias requeridas para la familia de puestos 1

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Por tal fin, entenderemos como competencia, la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que además, es medible y comprobable.

Esta evaluación se presentará en dos bloques para una mayor comprensión del mismo.

NOTA: Recuerde que este instrumento pretende evaluar el puesto que ocupa, no a usted por lo que trate de ser lo más veraz y objetivo.

Bloque 1: orden e impacto de la competencia

A continuación, se presenta la definición de 6 competencias, de las cuales usted deberá determinar el orden de importancia de las mismas para el desarrollo de su función (primera fila). Asimismo, deberá calificar con el número 1, la competencia que considere más importante, el 2 para la competencia que ocupa el segundo lugar de importancia, y así sucesivamente hasta llegar al número 6 que contendrá la competencia con menor importancia o menos necesaria para su puesto. En caso de considerar que no aplica para su puesto, cancele con una raya. Por favor no deje ninguna casilla en blanco.

Posteriormente, en la segunda fila, deberá señalar con una “x” si considera que la competencia es clave o fundamental en el desarrollo de su puesto.

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,...6)	¿CLAVE? "x"
LIDERAZGO: Es la capacidad para dirigir un grupo equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.		
MODALIDADES DE CONTACTO: Es la habilidad de establecer una comunicacion clara y efectiva en todos los niveles. Alienta a las personas a expreesar sus ideas y compartir los conocimientos. Incluye la habilidad de saber escuchar.		
TEMPLE: Serenidad y dominio en cualquier circunstancia. Es la capacidad para asumir y responder por las desiciones y acciones tomadas. Implica valentía para salir adelante cuando las circunstancias son adversas.		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la capacidad de tomar información del medi, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.		

<p>EMPOWERMENT: Habilidad para organizar y repartir la responsabilidad, el trabajo y los recursos, visualizando la organización como un todo. Implica la coordinación de las diferentes áreas para la consecución de los objetivos organizacionales. Aprovecha la diversidad de capacidades y talentos del equipo del trabajo. Mantiene la capacitación continua del equipo de trabajo a fin de desarrollar talentos internamente.</p>		
<p>RELACIONES DE NEGOCIOS: Es la habilidad de establecer relaciones efectivas entre los diferentes actores: clientes, proveedores, accionistas, autoridades locales y demás grupos de interés que influyan en el sector productivo.</p>		

Bloque 2: determinación del grado de desarrollo de la competencia

A continuación se presentan una serie de comportamientos asociados a la competencia, mismos que debe analizar de acuerdo a su experiencia en el puesto.

Se le solicita seleccione con una “x”, el bloque de comportamientos que mejor identifique el grado de exigencia que requiere la competencia en relación al puesto. En caso de que el puesto que usted ocupa no requiera la competencia, cancele con una raya la casilla correspondiente.

LIDERAZGO		
A	Orienta la acción de los grupos de dirección necesaria para lograr los objetivos.	
	Establece de forma clara y precisa las metas y objetivos esperados, mediante la formulación de esquemas de retroalimentación.	
	Prevé los posibles escenarios de acción que podrían presentarse en su área.	
B	Tiene la capacidad de situarse y ser reconocido como líder, al mediar las oposiciones naturales que pudieran existir.	
	Se compromete con su equipo y las actividades asociadas para la consecución de metas y objetivos.	
	Posee una imagen de confiabilidad entre sus colaboradores y superiores.	
C	Da instrucciones precisas y establece claramente sus decisiones y consecuencias.	
	Es capaz de liderar pequeños grupos con objetivos concretos.	
	Delega tareas rutinarias y operativas.	
D	Tiene dificultad para expresar las instrucciones y objetivos a alcanzar.	
	Es referente informal de liderazgo para algunos de sus colaboradores.	
	Ofrece escasa retroalimentación a sus colaboradores.	

MODALIDADES DE CONTACTO (Habilidad para establecer una comunicación clara y efectiva)		
A	Alienta la comunicación abierta entre el personal.	
	Crea espacios y propone técnicas para lograr la integración y desenvolvimiento del personal.	
	Reconoce y valora las aportaciones de sus compañeros.	
B	Está abierto a escuchar ideas, opiniones y sugerencias de los compañeros.	
	Promueve el intercambio de la información relevante para la consecución de los objetivos organizacionales.	
C	Distribuye la información pertinente de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada persona.	
	Cuando surgen situaciones graves se preocupa por conocer el problema y orientar en la resolución del mismo.	
	Se preocupa por ser claro cuando se comunica con sus compañeros.	
D	Disficulta o retresa la llegada de información relevante para la consecución de objetivos.	
	No valora las aportaciones de sus compañeros, las relega a niveles de poca importancia.	

TEMPLE (Relacionado al carácter)		
A	Domina con cautela, serenidad y prudencia cualquier situación aún cuando sea crítica.	
	Mantiene el realismo para explicar o sustentar decisiones y problemas.	
	Analiza las situaciones y problemática desde diferentes enfoques.	
	Posee un alto dominio de sus reacciones emocionales.	
B	Analiza las consecuencias previas y utiliza el fracaso como enseñanza enriquecedora para las acciones presentes.	
	Funicono eficazmente y se maneja con serenidad en situaciones conflictivas.	
	Da y pide retroalimentación constante para mejorar su desempeño.	
	Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar.	
C	Actúa ante los problemas que se presentan con poco sentido común.	
	Revisa su actuación con autocrítica per le cuesta compartirla con otros.	
	Ante situaciones problemáticas, le cuesta trabajo solicitar o proporcionar retroalimentación sobre su proceder o el de los demás.	
D	Sobredimensiona logros individuales y grupales, evade la responsabilidad de sus acciones cuando se cometen errores.	
	Explota emocionalmente cuando se le hace algún comentario o sugerencia sobre su trabajo.	

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
A	Analiza e interpreta la información del medio, proyectando escenarios de acción a corto, mediano y largo plazo.	
	Visualiza y propone oportunidades de negocio a corto, mediano y largo plazo.	
	Genera y promueve alianzas estratégicas dentro y fuera del entorno organizacional.	
B	oportuna.	
	Detecta oportunidades tempranas de negocio en el mercado.	
	Promueve alianzas estratégicas dentro del mercado.	
C	Comprende la información que se genera en el entorno. No obstante, le cuesta trabajo visualizar plenamente los escenarios que se generan y anticiparse a las posibles consecuencias.	
	Participa efectivamente en la puesta en marcha de alianzas y proyectos estratégicos.	
D	Le cuesta trabajo entender y analizar la información que genera el entorno y utilizarla en su beneficio.	
	Reacciona ante las oportunidades de negocio cuando éstas ya son evidentes.	
	No promueve y se le dificulta participar en alianzas y proyectos estratégicos.	
	Durante las negociaciones obtiene un escenario poco beneficioso para la empresa.	

EMPOWERMENT		
A	Proporciona dirección y define responsabilidades.	
	Formúla planes de acción en concordancia con los objetivos estratégicos mediante un enfoque sistémico.	
	Practica el empowerment, es decir, la delegación de facultades y responsabilidades entre su personal de acuerdo a sus capacidades.	
B	Establece claramente objetivos para su área y define la línea de acción a seguir.	
	Practica el empowerment o delegación de facultades entre el personal clave.	
	Procura el desarrollo de un sano ambiente de trabajo.	
C	Fija objetivos concretos y señala responsabilidades generales.	
	Maneja cautelosamente los recursos materiales, financieros y humanos.	
	Le cuesta trabajo delegar autoridad y responsabilidad.	
D	Tiene dificultad para definir claramente los objetivos de desempeño y delimitar las responsabilidades.	
	Procura mantener el control y supervisa todas las actividades que se realizan en su área.	

RELACIONES DE NEGOCIOS		
A	Establece rápidamente relaciones benéficas entre los diferentes actores del sector.	
	Genera fuertes vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector.	
	Logra el apoyo y cooperación de las personas involucradas en el ámbito de su interés.	
B	Establece adecuadas relaciones con los diferentes actores del sector.	
	Genera adecuados vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector.	
	Cuenta con el apoyo y cooperación de las personas necesarias para lograr los objetivos organizacionales.	
C	En ocasiones favorables o contextos específicos, cuenta con relaciones importantes dentro del sector.	
	De igual manera, en contextos favorables puede contar con el apoyo y cooperación de personas influyentes en el sector.	
D	Le cuesta trabajo establecer buenas relaciones con los diferentes actores del sector.	
	Se le dificulta contar con el apoyo y cooperación de las personas y grupos de interés del sector.	

Área:	
Nombre del puesto:	

Cuestionario para establecer el grado de competencias requeridas para la familia de puestos 2

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Por tal fin, entenderemos como competencia, la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que además, es medible y comprobable.

Esta evaluación se presentará en dos bloques para una mayor comprensión del mismo.

NOTA: Recuerde que este instrumento pretende evaluar el puesto que ocupa, no a usted por lo que trate de ser lo más veraz y objetivo.

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,...15)	¿CLAVE? "x"
<p>LIDERAZGO: Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.</p>		
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Hace referencia al grupo de personas que trabajan juntas para la consecución de un objetivo común. Implica el deseo genuino de compartir y fortalecer los esfuerzos individuales, a fin de potencializar el resultado final. Requiere la habilidad de coordinación y clarificación de las aportaciones de los demás integrantes del equipo.</p>		
<p>PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.</p>		

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,...15)	¿CLAVE? "x"
<p>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN: Es la capacidad de fijar metas y prioridades, distribuir recursos y coordinar esfuerzos para la consecución de un objetivo. Involucra la formulación de planes, métodos o el uso de la lógica para la verificación de resultados.</p>		
<p>NEGOCIACIÓN: Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de un objetivo o interés común por un lado y en conflicto por otro. Capacidad para poder pensar en términos de ganar - ganar. Planificando soluciones centradas en el problema y no en la persona.</p>		
<p>RELACIONES DE NEGOCIOS: Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas de trabajo.</p>		
<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Nivel de habilidad o aptitud que puede mantener una persona para generar resultados satisfactorios cuando son alteradas las condiciones o factores normales de exigencia en las que realiza su trabajo.</p>		
<p>PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de descomponer un problema o una situación en sus partes más simples para analizarlas por separado, priorizarlas e identificar relaciones causales entre sí.</p>		
<p>MANEJO DE RELACIONES LABORALES: Es la capacidad para desarrollar, conducir y consolidar equipos de trabajo. Habilidad para coordinar diferentes estilos de colaboradores y encontrar la forma óptima para su manejo de motivación. Implica el desarrollo de la empatía y sensibilidad hacia los problemas de los demás. Involucra la creación de un ambiente laboral agradable.</p>		

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,...15)	¿CLAVE? "x"
<p>ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD: Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiera el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre.</p>		
<p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Es la capacidad de entender y organizar diferentes variables con el objetivo de idear y ejecutar soluciones para una determinada problemática, ya sea presente o futura, y que conlleva a la satisfacción del cliente o restauración del equilibrio organizacional.</p>		
<p>TEMPLE: Capacidad de una persona para enfrentarse a una situación con seriedad cuando las condiciones no son favorables, presentar argumentos coherentes y salir avante.</p>		
<p>DINAMISMO: Capacidad para adecuarse al entorno, a las situaciones y condiciones cambiantes para salir triunfadoes en toda ocasión. Implica la capacidad de autoevaluarse y ajustar su comportamiento conforme a las exigencias del medio o de sus interlocutores.</p>		
<p>PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN, LA CLARIDAD Y EL APEGO A NORMAS: Es la capacidad para presentar la información de una manera entendible y coherente para la consulta y manejo de los usuarios finales. Implica la habilidad para establecer una secuencialidad en la información y el seguimiento de procesos.</p>		
<p>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO: Es la capacidad de mantenerse informado sobre las condiciones en que se desenvuelve el negocio, conocer las necesidades de los clientes y estar en continua innovación de los procesos de trabajo y de los productos.</p>		

Bloque 2: determinación del grado de desarrollo de la competencia

A continuación se presentan una serie de comportamientos asociados a la competencia, mismos que debe analizar de acuerdo a su experiencia en el puesto.

Se le solicita seleccione con una “x”, el bloque de comportamientos que mejor identifique el grado de exigencia que requiere la competencia en relación al puesto. En caso de que el puesto que usted ocupa no requiera la competencia, cancele con una raya la casilla correspondiente.

LIDERAZGO		
A	Transmite y practica diariamente la misión, visión y objetivos organizacionales con su equipo de trabajo.	
	Establece de manera participativa las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos departamentales.	
	Promueve la existencia de canales de comunicación abiertos para la expresión de inquietudes y consulta de sus subalternos.	
B	Mantiene una constante revisión de los objetivos departamentales con el fin de asegurarse que están en función de la misión y visión.	
	Proporciona las pautas de acción a seguir para la consecución de los objetivos organizacionales.	
	Posee iniciativa para incluir a su equipo en propuestas de trabajo favorables.	
C	Realiza las acciones necesarias para lograr los objetivos departamentales.	
	Prefiere realizar él, las actividades que tienen peso sobre la consecución de los objetivos departamentales.	
	Mantiene comunicación con sus subalternos cuando la situación lo amerita.	
D	Continuamente requiere apoyo para redigir los esfuerzos departamentales hacia los objetivos organizacionales.	
	Se limita a definir las tareas a realizar para el logro de los objetivos departamentales.	

TRABAJO EN EQUIPO		
A	Posee deseo e interés genuino por el trato y trabajo con la gente.	
	Se siente altamente identificado con el fin que persigue el equipo de trabajo.	
	Favorece la integración de todos los miembros al equipo de trabajo.	
B	Procura una alta disposición para el trabajo y el trato con la gente.	
	Se involucra activamente, para lograr el fin que persigue el equipo de trabajo.	
	Promueve la participación y reconocimiento de los logros de los miembros del equipo.	
C	Mantiene una actitud favorable y está dispuesto a trabajar en equipo.	
	Colabora en actividades del equipo cuando se requiere de su ayuda.	
	Procura establecer relaciones cordiales con el resto del equipo.	
D	Prefiere trabajar de manera individual e integrar posteriormente sus aportaciones al mismo.	
	Tiende a obstaculizar el trabajo a sus compañeros.	

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
A	Percibe oportunidades de negociaciones en áreas que pasan desapercibidas para los demás.	
	Analiza a profundidad la información y el entorno que lo rodea, creando escenarios exitosos de negocios.	
	Encamina áreas de baja productividad hacia zonas más rentables.	
B	Presenta una inquietud natural hacia los negocios.	
	Analiza la información y el entorno que lo rodea, proponiendo escenarios visionarios de negocio.	
	Genera planes y estrategias de acción para el logro de los objetivos.	
C	Desarrolla los planes y programas exitosamente.	
	Implanta las estrategias que se le proponen con gran habilidad y en el corto plazo.	
	Se mantiene informado el entorno del negocio y brinda asesoría en este ámbito.	
D	Plantea de manera realista oportunidades de negocios, sin llegar a ser trascendentales.	
	Administra y maneja el negocio cuando lo conoce. Sin embargo, cuando se trata de proyectos nuevos o innovadores, no es capaz de hacerlo.	

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
A	Organiza el trabajo del área potencializando el uso efectivo de los materiales y recursos.	
	Prevé escenarios de acción y formúla estrategias para encararlos.	
	Dirige varios proyectos sin perder el control.	
B	Tiene un método de trabajo metódico, sistemático y organizado.	
	Analiza la información para crear escenarios y planes de acción.	
	Es capaz de coordinar diversos proyectos con asesoría de un coach.	
C	Posee un método de trabajo adecuado, sin embargo requiere de apoyo para reorganizarlo cuando surgen imprevistos.	
	La distribución de recursos humanos y materiales la hace sobre la marcha, atendiendo las necesidades que se presentan.	
D	Tiene poco claro los objetivos y las metas del área y del puesto.	
	Se le dificulta trabajar sobre un esquema de tiempo especificado y organizado.	

NEGOCIACIÓN		
A	Se preocupa por conocer los detalles del problema a tratar para las búsqueda de alternativas viables para ambas partes.	
	Establece un buen nivel de empatía con su contraparte.	
	Mantiene una postura objetiva. Independientemente de sus juicios.	
B	Se informa y maneja hábilmente sobre los puntos de interés de su contraparte.	
	Se muestra cordial y respetuoso de las opiniones y propuestas de su contraparte.	
	Se esfuerza por identificar ventajas comunes para ambas partes.	
C	Busca allegarse de la información necesaria para conocer el problema y atender las propuestas.	
	Confía en su carisma y estrategia de negociación establecida para lograr un acuerdo beneficioso para la organización.	
D	Emite juicios sobre el problema sin estar informado o consciente de la posición de la empresa.	
	Al negociar se enfoca en la persona, no en la situación.	
	Se le dificulta establecer relaciones y conversaciones adecuadas con su contraparte.	

RELACIONES DE NEGOCIOS		
A	Sus relaciones interpersonales son excelentes en todos los niveles.	
	Busca anticiparse a las necesidades de sus clientes y realizar propuestas de solución.	
	Construye y mantiene relaciones con personas clave del país, sector y medio donde se desenvuelve la empresa.	
B	Mantiene una buena relación con sus clientes, proveedores y colegas tanto formal como informalmente.	
	Construye y mantiene relaciones con personas clave del país, sector y medio donde se desenvuelve la empresa.	
C	Muestra interés por conocer el negocio de sus clientes.	
	Mantiene lazos cordiales de interacción con clientes, proveedores y colegas.	
	Apoya al cliente en la resolución de problemas de poca complejidad.	
D	Son muy limitadas sus relaciones interpersonales con clientes, proveedores y colegas.	
	Su conocimiento del negocio de los clientes es escaso.	
	Se le dificulta anticiparse a las necesidades del cliente.	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
A	Alcanza eficazmente los objetivos previstos pese al entorno.	
	Asume con estabilidad y compromiso los requerimientos y demandas de su puesto o función.	
	Tolera imprevistos, oposición y desacuerdos en sus acciones o posturas.	
B	Logra concretar los objetivos previstos en tiempo y forma	
	Maneja hábilmente los imprevistos y oposiciones que surjan.	
	Se responsabiliza y compromete verdaderamente con los objetivos requeridos	
C	Su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno.	
	Toma decisiones viscerales al momento de priorizar.	
	Presenta un significativo grado de frustración al no poder controlar su entorno.	
D	Disminuye la calidad de su trabajo.	
	Presenta reacciones hostiles cuando se cuestiona su trabajo.	
	Existe una pérdida importante de la productividad, hasta el momento que logra adaptarse al entorno.	

PENSAMIENTO ANALÍTICO		
A	Recopila información compleja de manera sistemática y ordenada, para analizarla y detectar posibles focos rojos o alertas que habían pasado desapercibidos anteriormente.	
	Forma cadenas de eventos o escenarios de acción a partir de la información conocida y el uso de su expertise.	
B	Maneja hábilmente la información que arroja el medio para convertirla en indicadores o focos de acción.	
	Aprovecha adecuadamente los resultados obtenidos del análisis de la información y los escenarios proyectados.	
C	Reconoce situaciones adversas, sin embargo se le dificulta identificar el origen de las mismas.	
	Utiliza estrategias de acción que en el pasado han tenido resultados exitosos, para resolver problemas presentes.	
D	No se preocupa por obtener ni analizar información del medio.	
	Actúa de forma reaccionaria al ocurrir un problema.	
	Cuando se presenta un problema, no es capaz de establecer su origen ni las consecuencias al futuro.	

MANEJO DE RELACIONES LABORALES		
A	Promueve el desarrollo de las capacidades y talento de su equipo de trabajo.	
	Promueve y facilita los medios para la automotivación y autoevaluación entre sus colaboradores.	
	Adecua su estilo de liderazgo de acuerdo a la persona u objetivo a lograr.	
B	Se interesa por identificar y aprovechar las capacidades y talentos de su equipo de trabajo.	
	Mantiene mecanismos de motivación y estudios de medición del ambiente laboral.	
	Desarrolla y conduce equipos de trabajo eficientes.	
C	Conoce el potencial y talento de sus colaboradores. Sin embargo, raramente busca desarrollarlos.	
	Se le dificulta la conducción de equipos de trabajo, presentando mayor efectividad en el trabajo individual.	
D	No tiene interés por desarrollar o capacitar al personal a su cargo.	
	Trabaja de manera individual y solo se limita a delegar tareas simples.	
	Considera que la motivación va implícita en el pago del salario del trabajador.	

ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD		
A	Tiene la habilidad de prever los cambios que se presentan en el medio y actuar en consecuencia anticipadamente.	
	Se mantiene informado de los avances tecnológicos y la información que genera el sector, los clientes y proveedores, con el fin de modificar el curso de sus acciones en cuanto se requiera.	
B	Busca allegarse de información necesaria que le permita generar escenarios de acción anticipadamente.	
	Maneja los cambios tecnológicos, de preferencias y necesidades de los clientes y proveedores, integrándolos a los esquemas de trabajo.	
C	Titubea cuando se presentan los cambios, sin embargo logra adecuarse en el corto plazo.	
	Enfrenta los cambios de tecnología, necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores cuando se presenta o expresan abiertamente.	
D	Desconoce los últimos avances en la tecnología, gustos y preferencias de clientes y proveedores.	
	Se frustra cuando se presentan cambios en la forma de trabajo o en el medio.	

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
A	Delimita y prioriza efectivamente las variables involucradas en un problema.	
	Propone soluciones precuatorias a posibles problemáticas que puedan presentarse.	
	Analiza la información desde diferentes perspectivas.	
B	Reúne y analiza la información necesaria para la resolución de problemas.	
	Genera soluciones óptimas para la problemática identificada.	
	Determina el efecto de las variables que intervienen en un problema.	
C	Se le dificulta el análisis y recolección de la información considerando diferentes enfoques.	
	Propone soluciones superficiales para la resolución de problemas.	
	No logra visualizar por completo los efectos de las variables involucradas en el problema.	
D	Proyecta una imagen cerrada y poco diplomática durante la resolución de problemas.	
	Tiene a perder la objetividad y sobredimensionar los efectos de las variables involucradas en el problema.	

TEMPLE		
A	Domina con cautela, serenidad y prudencia cualquier situación aún cuando sea crítica.	
	Mantiene el realismo para explicar o sustentar decisiones y problemas.	
	Proporciona retroalimentación del proceder de sus subordinados.	
	Posee un alto dominio de sus reacciones emocionales.	
B	Analiza las consecuencias previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.	
	Funciona eficazmente y se maneja con serenidad en situaciones conflictivas.	
	Da y pide retroalimentación constante para mejorar su desempeño.	
C	Actúa ante los problemas que se le presentan con poco sentido común.	
	Revisa su actuación con autocrítica pero le cuesta compartirla con otros.	
	Ante situaciones problemáticas, le cuesta trabajo solicitar o proporcionar retroalimentación sobre su proceder o el de los demás.	
D	Sobredimensiona logros individuales y grupales, evade la responsabilidad de sus acciones cuando se comenten errores.	
	Explota emocionalmente cuando se le hace algún comentario o sugerencia sobre su trabajo.	

DINAMISMO		
A	Se muestra firme y comprometido para lograr la consecución de los objetivos planeados.	
	Mantienen una actitud flexible y una apertura mental para el desarrollo de nuevos proyectos y propuestas.	
B	Muestra dedicación, constancia y empeño en la consecución de objetivos.	
	Busca la manera de optimizar su desempeño.	
	Es reconocido por el alto grado de energía que maneja.	
	Tiene la habilidad para manejar diferentes públicos asertivamente.	
C	Busca retroalimentación de su desempeño para aplicar medidas correctivas donde hubiese fallas.	
	Considera importante encuarzar los esfuerzos humanos y mateirales hacia ls objetvos hasta alcanzarlos.	
D	Se cansa fácilmente y no logra mantener su atención por periodos prolongados.	
	Tiene dificultades con el manejo de tiempo y prioridades.	
	Defiende a toda costa el respeto de su horario de trabajo, aún cuando afecte la consecución de un objetvo.	

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN, LA CLARIDAD Y EL APEGO A LAS NORMAS.		
A	Planea con anticipación la distribución de recursos materiales y humanos, conforme a las prioridades del proyecto.	
	Mantiene una revisión constante sobre los procedimientos y métodos de trabajo con el fin de mejorarlos.	
	Se preocupa por compartir la información de la forma más entendible para todos.	
B	Se preocupa por general lineamientos y pautas de acción para el personal de su área.	
	Proporciona instrucciones de trabajo de forma detallada y precisa a sus subordinados.	
C	Tiene un procedimiento de trabajo funcional y aplicable a varios ámbitos.	
	Invariablemente busca promover el uso de los canales oficiales de comunicación establecidos.	
	Es apegado al uso de normas y procedimientos establecidos.	
D	Se caracteriza por poseer un alto grado de desorganización que llega a afectar a sus compañeros y colaboradores.	
	No posee planes, programas o técnicas de control para el trabajo.	
	Desconoce los recursos con los que cuenta para la realización de un proyecto.	

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO		
A	Posee un espíritu visionario y emprendedor que le permiten crear escenarios de acción.	
	Tiene un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, competidores y el entorno en que se desenvuelven.	
B	Posee un buen conocimiento del mercado en que se desenvuelve la organización.	
	Maneja indicadores financieros y macroeconómicos para la toma de decisiones.	
C	Conoce los productos y servicios que ofrece la organización.	
	Comprende el negocio y las necesidades de sus clientes.	
	Identifica a sus principales competidores y las estrategias que utilizan.	
D	Posee escaso conocimiento sobre el medio donde se desenvuelve la organización.	
	Conoce únicamente los clientes y competidores más cercanos.	

Área:	
Nombre del puesto:	

Cuestionario para establecer el grado de competencias requeridas para la familia de puestos 3

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Por tal fin, entenderemos como competencia, la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que además, es medible y comprobable.

Esta evaluación se presentará en dos bloques para una mayor comprensión del mismo.

NOTA: Recuerde que este instrumento pretende evaluar el puesto que ocupa, no a usted por lo que trate de ser lo más veraz y objetivo.

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,...10)	¿CLAVE? "x"
<p>PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN, LA CLARIDAD Y EL APEGO A LAS NORMAS: Se relaciona con el deseo y la preocupación auténtica del trabajador por cumplir en tiempo, forma y claridad con las actividades asignadas. Involucra la habilidad para seguir e implementar normas y procedimientos de forma correcta.</p>		
<p>ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD: Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiere el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD / AUTONOMÍA: Hace referencia a los sentimientos de pertenencia, respeto y contribución que deposita una persona en la organización, a favor de la consecución de los objetivos. Involucra el grado de compromiso y cooperación que posee un individuo para concluir una tarea individual o colectiva. En términos generales, es asumir las consecuencias y beneficios que generan los actos y decisiones personales.</p>		
<p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Se refiere a la capacidad que posee una persona para asimilar nuevos conocimientos de forma rápida y permanente para después integrarlos de manera eficiente en sus actividades laborales.</p>		
<p>PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y AUDITORÍAS): Hace referencia a la habilidad que tiene una persona para establecer prioridades y organizar el trabajo mediante un criterio lógico y de sentido común; permitiéndole identificar, analizar, discriminar, evaluar y coordinar o establecer conexiones entre datos importantes.</p>		

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,...10)	¿CLAVE? "x"
TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Hace referencia a la habilidad que posee una persona para seguir desempeñándose con eficacia en situaciones que involucran periodos de tiempo muy reducidos, altos estándares de calidad o exigencia en los resultados obtenidos.		
DESARROLLO DE COMUNICACIONES / COMUNICACIÓN EFECTIVO: Se refiere a la capacidad de poder expresar de forma clara, coherente y precisa las inquietudes, peticiones y necesidades laborales, independientemente del nivel organizacional en el que interactúe.		
NEGOCIACIÓN: Se refiere a la habilidad que posee una persona para obtener las condiciones más favorables, o mediar los impactos negativos, en una situación donde se interponen dos intereses contrarios. También incluye la iniciativa y creatividad que se aplica en la realización de una tarea.		
SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES: Hace referencia a la capacidad de una persona para atender una serie de instrucciones y especificaciones que le permitirán enfrentar o concluir con éxito una tarea. También incluye la iniciativa y creatividad que se aplica en la realización de una tarea.		
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de administrativos, el trabajo en equipo involucra la comprensión y empatía sobre el hecho de cómo repercuten o benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados grupales.		

Bloque 2: determinación del grado de desarrollo de la competencia

A continuación se presentan una serie de comportamientos asociados a la competencia, mismos que debe analizar de acuerdo a su experiencia en el puesto.

Se le solicita seleccione con una “x”, el bloque de comportamientos que mejor identifique el grado de exigencia que requiere la competencia en relación al puesto. En caso de que el puesto que usted ocupa no requiera la competencia, cancele con una raya la casilla correspondiente.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN, CLARIDAD Y APEGO A LAS NORMAS		
A	Identifica y establece el mejor plan de acción a seguir para el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas.	
	Tiene una metodología estructurada que emplea para dar seguimiento, controlar y evaluar sus actividades.	
	Se le facilita la aplicación de normas y procedimientos de manera efectiva.	
B	Posee una gran habilidad para establecer orden y un método de trabajo a las actividades que desarrolla.	
	Establece herramientas de control que le permiten asegurarse de contar con la información requerida en tiempo y forma.	
	Se preocupa por entregar informes claros, concretos y de fácil entendimiento para sus compañeros.	
C	Establece criterios para la atención de la información y los pendientes de trabajo.	
	Solicita ayuda y orientación en las actividades que no comprende o no conoce totalmente.	
	Implementa normas y procedimientos de trabajo de manera adecuada.	
D	No cuenta con un procedimiento o método de trabajo establecido.	
	Tiene dificultades para interpretar normas y procedimientos del área.	
	Le falta claridad en la redacción de sus informes.	

ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD		
A	Es reconocido por la flexibilidad que posee para adecuar su comportamiento y plan de acción cuando se presentan situaciones cambiantes, imprevistas o que involucren un alto grado de incertidumbre.	
B	Mantiene una actitud abierta, cooperativa y flexible cuando es necesario cambiar el curso de acción que se estaba siguiendo.	
	Se caracteriza por poseer una personalidad versátil y moldeable en diferentes situaciones y circunstancias.	
C	Se le dificulta adaptarse rápidamente a nuevos escenarios cuando las condiciones del medio involucran una alta incertidumbre.	
	Su versatilidad en escenarios cambiantes.	
D	Tiende a la desorganización y frustración cuando cambian repentinamente las variables del medio en que se desarrolla.	
	Mantiene una actitud rígida y una alta resistencia cuando se requiere hacer de forma diferente las cosas.	

RESPONSABILIDAD / AUTONOMÍA		
A	Se fija individualmente objetivos y metas de trabajo.	
	Está consciente de las repercusiones que produce el incumplimiento en las tareas que le son asignadas.	
B	Atiende las tareas designadas de forma gustosa y con un buen grado de compromiso.	
	Antepone metas individuales en pro del éxito de metas organizacionales.	
C	Logra comprometerse y desarrollar eficientemente las tareas que le corresponden en un proyecto.	
	Se le dificulta priorizar el grado de importancia de las actividades que le son asignadas.	
D	Tiene a sufrir desfases en los tiempos de entrega de las actividades encomendadas.	
	Antepone tiempos libres de almuerzo, salida y descanso contra la entrega puntual de las tareas.	

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		
A	Se caracteriza por poseer una gran capacidad natural para el aprendizaje.	
	Aplica conocimientos empíricos y de deducción en la realización de sus actividades.	
	Es autodidacta.	
B	Manifiesta un continuo deseo por aprender sobre las tareas que se llevan a cabo en su área.	
	Tiende a comprender y realizar con buena calidad nuevas tareas en el mediano plazo.	
C	Aprende y ejecuta nuevas tareas en tiempo promedio.	
	Tiende a buscar nuevos conocimientos sólo cuando su puesto o actividades se lo exigen.	
D	Se le dificulta adquirir e implementar nuevos conocimientos.	
	El tiempo que tarda en incorporar nuevos conocimientos tiene a ser largo y de baja productividad.	
	Presenta la resistencia cuando se le quiere capacitar.	

PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y AUDITORÍAS)		
A	Es capaz de manejar una gran cantidad de datos, establecer conexiones eficaces entre ellos, analizarlos y discriminarlos de acuerdo a su importancia.	
	Se caracteriza por sus decisiones, opinioes y pensamientos sensatos y atinados.	
B	Presenta informes claros, detallados y entendibles tanto para pares como para superiores.	
	Establece conexiones apropiadas de relación causa - efecto entre varias variables.	
C	Se caracteriza por usar su sentido común para establecer relaciones entre las variables, así como por evaluar la información que se le proporciona.	
	Establece un orden básico en la información y la relación adecuadamente para lograr el fin que se persigue.	
D	Se le dificulta el entendimiento e interpretación de estadísticas, infomres y en general el manejo de información técnica.	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
A	Tiene la habilidad para sacar adelante el trabajo encomendado aún cuando se le presenten problemáticas o desviaciones imprevistas.	
B	Reacciona con prontitud y tiene disposición para trabajar inmediatamente cuando las condiciones del trabajo presentan una exigencia mayor a la habitual.	
	Mantiene un buen nivel de productividad a pesar de que las condiciones de trabajo habituales cambien o se presenten problemas.	
C	Su nivel de productividad tiene a decaer cuando las condiciones de trabajo implican un esfuerzo mayor a lo habitual.	
	En condiciones muy demandantes de trabajo, su trato hacia compañerps puede volverse hostíl o poco cortés.	
D	Actúa reaccionariamente y de una manera hostíl cuando las condiciones habituales de trabajo cambian.	
	Tiende a presentar reacciones físicas o enfermarse cuando los niveles de exigencia de su trabajo se elevan.	

DESARROLLO DE COMUNICACIONES (COMUNICACIÓN EFECTIVA)		
A	La información que genera, se caracteriza por ser precisa, entendible y sustancial para quien la requiere.	
	Posee un buen grado de entendimiento de las demás áreas con las que interactúa.	
B	La claridad y calidad con las que se expresa de forma oral o escrita es adecuada.	
	Es capaz de interactuar y trabajar de forma eficiente con otros miembros de la organización.	
C	Los reportes e información que genera son aceptables; sin embargo, requieren una revisión previa antes de ser difundidos.	
	Mantiene una comunicación e interacción adecuada con los miembros de la organización.	
D	Los reportes que genera, tienden a ser muy concretos o limitados en la presentación de la información que se le solicita.	

NEGOCIACIÓN		
A	Se caracteriza por su habilidad natural para conseguir las condiciones más favorables en una negociación.	
	Posee una amplia visualización de las consecuencias, positivas o negativas, que puede presentar un determinado escenario.	
B	Se caracteriza por su habilidad para establecer buenas pautas de acción y términos favorables en una situación determinada.	
	Fomenta la interacción positiva entre los miembros del área.	
	En situaciones adversas, procura minimizar las repercusiones negativas para la organización.	
C	Posee una habilidad estándar de negociación que puede ser desarrollada.	
	Requiere allegarse de suficiente información para visualizar escenarios poco favorables, que en primera instancia pasarían desapercibidos para él.	
D	Le dificulta obtener condiciones ventajosas cuando se enfrenta a un proceso de negociación.	
	Rehúye a las situaciones que impliquen establecer su postura o involucren confrontación.	

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES		
A	Cuando se le asigna la realización de una tarea, generalmente excede las expectativas.	
	Posee iniciativa y creatividad para resolver problemas y atender tareas con resultados favorables.	
B	Cuando se requiere seguir instrucciones exactas, suele ser muy puntual en su cumplimiento y aplicación.	
	Su desempeño en general puede ser considerado como bueno.	
C	Requiere instrucciones claras y sencillas para realizar adecuadamente el trabajo.	
	Es necesario reafirmar las instrucciones y supervisar ocasionalmente como está realizando el trabajo.	
	No existen quejas acerca de su desempeño.	
D	Se le dificulta seguir instrucciones y pedir ayuda.	
	Requiere una constante supervisión hasta que domina la actividad.	

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES		
A	Genera propuestas, analiza y proyecta escenarios de acción grupales.	
	Facilita la comunicación, el análisis y discusión de ideas.	
	Tiene plena consciencia de la importancia de sus actividades para el buen funcionamiento de la organización.	
	Se caracteriza por su disposición para brindar apoyo complementario en caso de ser requerido.	
	Se caracteriza por su espíritu de cooperación y mentalidad proactiva.	
B	Mantiene una actitud servicial hacia los demás.	
	Propicia el diálogo, intercambio de ideas e información entre los compañeros de trabajo.	
	Considera que su trabajo es útil y se enorgullece de ejecutar el mismo.	
	Posee un alto grado de compromiso en la ejecución y conclusión a tiempo de las actividades que se le encomiendan.	
	Atiene las propuestas, inquietudes y dudas de sus compañeros de trabajo.	
C	Se muestra dispuesto para el desarrollo de actividades en grupos de trabajo.	
	Se muestra atento por dar atención rápida a la información que le solicitan y que tiene relación directa con la consecución de objetivos grupales.	
	Cuando tiene que interactuar con un grupo de trabajo, se desenvuelve de manera satisfactoria.	
	Puede laborar tiempo extra cuando las condiciones y actividades de trabajo lo requieren.	
	Es capaz de solventar situaciones conflictivas o fuera de planeación con éxito.	
D	Prefiere trabajar aislado del equipo de trabajo, participando únicamente en la parte que lo involucra.	
	Prioriza la atención y entrega de información de acuerdo a sus metas personales.	
	Sus relaciones interpersonales en el trabajo, se caracterizan por ser conflictivas y poco amistosas.	
	Se desenvuelve mejor en actividades que implican el trabajo individual.	
	Se le dificulta aplicar manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo.	