

ANEXOS

Anexo. 1

FORMATOS DE ENTREVISTAS

OBJETIVOS

- Adquirir información de los clientes y directivos de la empresa, que permitan identificar falencias y fortalezas del proceso de selección que implementa SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A posibilitando ofrecer estrategias de mejoramiento.

CLIENTES

- Nombre de la Empresa
- Antigüedad de la empresa?
- Que Tipo de cargos maneja su empresa?
- Tienen algún tipo de certificación?
- Como adquirió los servicios de la empresa SERVICIOS Y ASESORIAS S.A
- Hace cuanto SERVICIOS Y ASESORIAS le realiza el proceso de selección de personal?
- Para que tipo de cargos le hace el proceso de selección Servicios Y ASESORIAS S.A

Directivos__ profesionales__ operativos__
- Con que frecuencia solicitan los servicios?

Muy A menudo__ A menudo__ Ocasionalmente
- Que tipo de información envían a SERVICIOS Y ASESORIAS S.A en el momento de solicitar personal.
- Ya tienen diseñados perfiles por cargo? Si__ No__ porque?
- Tiene conocimiento de como realizan el proceso de selección de su personal en SERVICIOS Y ASESORIAS S.A. SI__ NO__ porque?

- Se da cumplimiento en el tiempo acordado para el envío de las hojas de vida de los aspirantes.

Si__ no__

- Cual es nivel de acierto de las personas seleccionadas?

Bajo__ medio__ alto__

- Cual es el nivel de rotación que se ha producido con el personal seleccionado por SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

Bajo__ medio__ alto__

- Que calificación le daría al proceso de selección en general?

Bueno__malo__regular__porque?

- Cual es la antigüedad del personal contratado por SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

Sugerencias:

DIRECTORA DE OFICNA BUCARAMANGA

BIBIANA ANAYA BORRERO

- Cargo
- Tiempo laborando en SERVICIOS Y ASESORIA S.A
- Como considera la efectividad del proceso de selección de personal que se implementa actualmente por SERVICIOS Y ASESORIAS

Bueno__regular__malo
- Cuales crees que son las principales falencias?
- Por cuanto tiempo se han venido implementado este modelo de selección de personal.
- Este modelo se implementa a nivel nacional
- Como miden el nivel de cumplimiento en cuanto a selección
- Cree que le han cumplido al cliente satisfactoriamente

Sugerencias

Anexo .2 INFORMACION PARA CLIENTES

Reciban un cordial saludo

Pensando en la optimización de nuestro servicio para la satisfacción de nuestros clientes, el departamento de selección esta adelantando un proyecto en caminado al mejoramiento del proceso de selección, y para la consecución de este proyecto es indispensable contar con su colaboración.

Para esto decidimos enviar el presente formato que contiene información acerca de

cómo se realiza paso a paso el proceso de selección de su personal.

Todas las empresas por pequeñas que sean requieren del capital humano, de ellos depende el éxito o el fracaso de una organización, es necesario entender como capital humano a cada una de las personas que componen la empresa.

Es por eso que una de las prioridades al momento de generar una empresa debe ser tener a las personas adecuadas dentro de cada cargo, considerando que cada persona que trabaja en nuestra organización tiene igual importancia independiente del tipo de cargo que este ejerza.

Analizando y evaluando todos los elementos claves para una correcta adecuación entre el puesto, la persona y su organización, se emplea el procedimiento de trabajo más adecuado para que su empresa pueda tener al mejor candidato posible

1. Análisis de las necesidades

La empresa debe tener claro la descripción del puesto, definiendo los objetivos, las áreas de actividad, funciones, tareas y responsabilidades que requiere la posición. Es importante dejar claro que esta información debe ser enviada a la temporal en el momento de solicitar un proceso de selección de personal y de esta manera asegurar la efectividad del proceso.

2. Definición del perfil de exigencias:

Ofreciendo de manera detallada competencias técnicas y genéricas que el candidato necesita para poder desempeñar con éxito su cometido, teniendo en cuenta todas las variables que intervienen la realización de sus funciones.

3. Reclutamiento:

Utilizamos los medios más avanzados para disponer de la mayor cantidad y calidad de candidatos a evaluar.

- *Por la web*

Publicamos nuestras ofertas en nuestra web

- Preselecciones de hojas de vida

Se someten a revisión exhaustiva las hojas de vida que fueron enviadas por vía electrónica escogiendo las que cumplen con los parámetros exigidos por el cliente

4. Evaluación de Candidatos

Evaluamos desde una perspectiva pluridimensional, las competencias necesarias que deben poseer los candidatos para una correcta adecuación al puesto por medio de técnicas en selección de personal. Las áreas que se evalúan son las siguientes:

- *Entrevista*

Inicialmente se realiza una entrevista, que permita profundizar en aspectos de interés y corroborar datos plasmados en la hoja de vida

Competencias generales, compromiso, ética, orientación al resultado adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, autocontrol, confianza en sí mismo, comunicación, autonomía etc

- *Pruebas*

Se realiza la debida aplicación de pruebas psicotécnicas de acuerdo al cargo.

- *Verificación de referencias laborales*

Confirmar la información laboral ofrecida por el candidato

5. Elaboración de Informes:

Entregamos a nuestra empresa cliente un amplio informe de los candidatos que superan el proceso de selección en donde se muestra de forma detallada los resultados obtenidos en la evaluación, así como las características profesionales y personales del candidato.

7. Presentación de Candidatos:

Presentamos un grupo de 3 candidatos por cada vacante.

8. Seguimiento de Incorporación:

Realizamos un seguimiento del candidato tras la incorporación en la compañía, garantizando su adaptación al puesto y

organización.

Para garantizar que este proceso se realice de manera exitosa, es importante tener claro los siguientes parámetros:

- Hacer la solicitud de pedidos de manera formal a la temporal.
- Enviar información completa del perfil y descripción del puesto.
- Dar fiel cumplimiento a las fechas establecidas para la entrega de respuesta y decisión de contratación.

“Cuando nosotros contratamos el personal adecuado podemos obtener personas que se comprometan absolutamente con el puesto de trabajo y la empresa a la cual pertenecen, generando con esto una identidad dentro de los trabajadores y la organización.”

Anexo. 3

SOLICITUD DE PEDIDOS- INFORMACION DEL CLIENTE

Fecha y Hora:

Empresa:

Contacto (Nombre y
Cargo):

E- mail:

Dirección:

Teléfono

INFORMACION INTERNA

Recibo por (Nombre y
Cargo):

La solicitud de personal
será atendida por la
empresa:

**SERVICIOS&ASESORIAS
S.A.**

**SERVIESPECIALES
S.A.**

INFORMACION DE LA VACANTE

Confirmacion Telefonica:

CARGO (S) VACANTE	No. Personas Solicitadas	Salario	Años de Experiencia	Nivel de Estudios

Habilidades	Sexo	Edad	Vehí culo	Programas	Fecha Requerida	Funciones (Horario)

ENTREVISTA CON EL CLIENTE							
Fecha de respuesta del pedido: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____							
Selección:		Contratación:		Visita Domiciliaria:		Referenciación:	
						Dotación :	
INFORMACION DEL PERSONAL ENVIADO							
CARGOS SOLICITADOS	NOMBRE	CEDULA	TELEFONO	CAUSA DEL RECHAZO	MANEJO DEL SERVICIO		
					Reemplazo (DD-MM-AA)	Modific. Requisitos (DD-MM-AA)	Cancelación (DD-MM-AA)
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

Anexo.4

[illegible]

Tiempo Aproximado de Experiencia

Conocimientos Técnicos Requeridos

Funciones del Cargo describir las rutinarias

Funciones del Cargo describir las no rutinarias

Responsabilidades del Cargo

HABILIDADES (Nivel requerido: alto, medio, basico)

PLAN CARRERA (a que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo)	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO (definir las competencias, identificar los niveles y comportamientos)	
ORGANIZACIONALES - DE ROL - ESPECIFICAS	
Competencia - niveles (definir)	COMPORTAMIENTOS

FACTORES DE RIESGO DE ORIGEN OCUPACIONAL		
ORIGEN	FACTORES DE RIESGO	EXISTE
FISICO	RUIDO	
	VIBRACIONES	
	FRIO	
	RADIACIONES IONIZANTES	
	PRESION BAROMETRICA	
	CALOR	
QUIMICO	GASES Y VAPORES	
	AEROSOLIS LIQUIDOS	
	AEROSOLIS SOLIDOS	
SOCIOLABORAL	ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	
	RELACIONES HUMANAS	
	GESTION	
ERGONOMICO	TRABAJO POSICION DE PIE	
	TRABAJO POSICION SENTADO	
	OTRAS POSICIONES INADECUADAS	
	MOVIMIENTOS	
	ESFUERZOS	
RIESGO MECANICO	HERRAMIENTAS MANUALES	
	EQUIPOS ELEMENTOS A PRESION	
	PUNTOS DE OPERACIÓN	
	MANIPULACION DE MATERIALES	

	MECANISMOS EN MOVIMIENTO	
RIESGOS ELECTRICOS	ALTA TENSION	
	BAJA TENSION	
	ELECTRICIDAD ESTATICA	
RIESGOS LOCATIVOS	SUPERFICIES DE TRABAJO	
	SISTEMA DE ALMACENAMIENTO	
	DISTRIBUCION DE AREA DE TRABAJO	
	FALTA DE ORDEN Y ASEO	
	ESTRUCTURAS E INSTALACIONES	
RIESGOS FISICO QUIMICOS	DEFICIENTE ILUMINACION	
	RADIACIONES IONIZANTES	
	EXPOSICIONES	
	CONTACTOS CON SUSTANCIAS	
	ALMACENAMIENTO	
	TRASPORTE	
	MANIPULACION DE PRODUCTOS	
TRABAJOS DE ALTO RIESGO	TRABAJO EN ALTURAS	
	ESPACIOS CONFINADOS	
	TRABAJO EN CALIENTE	
EXAMEN DE INGRESO Y CONTROL	AUDIOMETRIA	
	OPTOMETRIA	
	ESPIROMETRIA	
	RX DE TORAX	
	HEMOGRAMA	
	F RENAL	
	H HEPATICA	
	POLIREACTIGRAFO	
	OSTEOMUSCULAR	

	RESPIRATORIO	
	PIEL Y MUCOSA	
	SNC Y PERIFERICO	
	SEROLOGIA	
	PARA MANIPULACION ALIMENTOS (COH DE UÑAS,COPROLOGICO, NASOFARINGEO)	

FORMATO DE ENTREVISTA

Ciudad: _____ Fecha _____
Nombre: _____
Edad: _____ Estado civil: _____
Lugar y fecha de nacimiento: _____
Dirección de residencia: _____
Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: _____
Ocupación actual: _____
Cargo al que aspira: _____

- 1. Información Académica:** estudios realizados (bachiller, otros estudios y/o formación adicional).

ESCOLARIDAD	TITULO	ENTIDAD	AÑO

- (Si abandono los estudios) por que no continuo con su educación formal?

- 2. Información Familiar:** (quienes conforman la familia, a que se dedican, como son las relaciones con cada uno de los miembros que la integran)

- 3. Información Personal:**

- ¿Como se define usted?

- Diga 3 defectos y 3 cualidades tuyas.

- Cuales son su metas a mediano plazo?

- ¿Por qué quieres este puesto?

- ¿Por qué deberíamos contratarte?

- (Para profesionales) cuales son sus objetivos profesionales en el futuro.

- Que relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera

- Que significa para usted la palabra éxito?

- Que significa para usted la palabra fracaso?

- Que situaciones lo enojan?

- Que tipo de personas le desagradan?

- Describa el empleo perfecto para usted

- Prefiere trabajar en equipo o solo?

- Como se entero del vacante.

Anuncio Internet ___ por un amigo___ por la empresa directamente___

- Cual es su aspiración salarial?

- Estaría dispuesto a bajar sus expectativas salariales si fuese necesario?

4. Otros Intereses

- Que hace en su tiempo libre

- Cual fue el ultimo libro que leyó? Y que aprendió de el

- usted bebe
si__ no__ ocasionalmente__
- Usted fuma
si__ no__ ocasionalmente__

- Tiene algún hobby?

5. experiencia laboral: cuénteme sobre sus últimos tres empleos:

Nombre de la empresa:_____

Ciudad:_____

Cargo desempeñado:_____

Funciones realizadas:_____

Tiempo laborado:_____

Motivo de retiro:_____

Nombre de la empresa:_____

Ciudad:_____

Cargo desempeñado:_____

Funciones realizadas:_____

Tiempo laborado:_____

Motivo de retiro:_____

Nombre de la empresa:_____

Ciudad:_____

Cargo desempeñado:_____

Funciones realizadas:_____

Tiempo laborado:_____

Motivo de retiro:_____

- (En el caso que esta actualmente trabajando) preguntar por quiere cambiar de sitio de trabajo.

- Describa el mejor jefe que haya tenido en toda su trayectoria laboral?

- ¿Qué perspectivas le presenta este empleo que no le presento el ultimo empleo?

PREGUNTAS OPCIONALES

Preguntas para postulantes que cambian de empleo con frecuencia

- Usted ha cambiado de empleo con frecuencia, ¿podría decirme las razones/ causas?
- Hace poco tiempo que trabaja para su empleador actual. ¿Por qué desea cambiar?
- Su alta rotación laboral, ¿es un indicio de que cambiara con frecuencia a lo largo de su carrera?
- ¿Cómo explica la diversidad de empleos que ha tenido? ¿Cuánto tiempo cree que permanecerá en esta compañía?

Preguntas para postulantes que trabajado mucho tiempo en una compañía

- ¿Cuáles son las ventajas de permanecer en un mismo puesto mucho tiempo?
- Algunas personas creen que permanecer mucho tiempo en un mismo puesto demuestra falta de iniciativa, ¿Qué piensa usted al respecto?
- Después de haber permanecido en la misma compañía por tanto tiempo, ¿cree que le será difícil adaptarse a una nueva organización?

Observaciones de la entrevista:

Firma del entrevistado

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS CARDINALES DE ACUERDO AL CARGO

CARGOR DIRECTIVOS: (gerenciales)

COMPETENCIAS	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	<p>*La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?</p> <p>*¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se sintió?</p> <p>*bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>*cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinado u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso?, ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>
		B: bueno Posee apropiadamente la competencia	
		C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	
		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	

Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practica profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<div data-bbox="799 226 1059 412"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 412 1059 562"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 562 1059 819"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 819 1059 931"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?.</p> <p>*¿La organización donde usted trabajo manifestó explícitamente principios morales o éticos?¿usted cree que se cumplían?, los comparte?</p> <p>*Que piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?..Deme ejemplos que se relacionen con su historial laboral o profesional.</p> <p>*Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada a su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Deme un ejemplo.</p>
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal	<div data-bbox="799 1637 1059 1809"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1809 1059 1960"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div>	<p>*Que entiende usted por "prudencia"? Solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>*presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y</p>

	que tiene a cargo y para si mismo.	<p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>solicitaros su opinión sobre los comportamientos. N Después pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado.</p> <p>*según su experiencia laboral ¿Quiénes tienen mas éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.</p> <p>*se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Deme ejemplos de situaciones en que usted haya decidió en base al sentido común.</p>
--	------------------------------------	---	---

Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todo los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	<div data-bbox="799 188 1059 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1059 521"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 521 1059 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1059 896"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Quien fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.).</p> <p>* Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cual fue el resultado final?</p>
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización,	<div data-bbox="799 1245 1059 1429"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1429 1059 1579"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1579 1059 1836"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1836 1059 1951"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>* Hace cuanto que se desempeña en esta cargo? cuénteme sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc.</p> <p>*alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?</p> <p>*Relátame alguna situación en la que hay ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o</p>

	tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.		sectores.
adaptabilidad	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>*Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quien decidió el cambio?</p>

perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantener firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr objetivos.	<div data-bbox="799 188 1046 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1046 521"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 521 1046 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1046 891"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: porque eligió este ejemplo?</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra ¿Cómo se siente? Relátame algún ejemplo, como se sintió que hizo.</p> <p>*si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p> <p>*Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo ese caso?</p>
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear	<div data-bbox="799 1655 1046 1839"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1839 1046 1998"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div>	<p>*Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que fue innovador? ¿lo vieron así los demás?</p>

	soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*cuénteme de algún viejo problema en su la empresa donde laboro que se haya resultado a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba? *cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aun. ¿Usted que piensa?
autocontrol	Dominio de si mismo. es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*cuénteme de alguna situación en la que usted, en la que usted estando en una reunión importante, haya deseado dar un portazo. ¿Qué paso? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? *como reacciona cuando cree que algo es injusto? Cuénteme de alguna situación que considero injusta en su empleo anterior?

Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dicho os objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de otros.	<div data-bbox="799 226 1050 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1050 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1050 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1050 898"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿en que contexto? ¿Como resolvió ese problema?</p> <p>*Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?</p> <p>*Como hace para reunir a personas a las que no les gusta trabajar juntas?</p> <p>*Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿ que acciones correctivas se implementaron? Quien las propuso?</p>
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar le mejor respuesta estratégica	<div data-bbox="799 1153 1050 1299"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1299 1050 1444"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1444 1050 1706"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1706 1050 1825"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuales fueron las aéreas mas estratégicas de su organización que usted controlo?</p> <p>*cuales fueron las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización.</p> <p>*Cual fue la participación en el comité estratégico de su organización? Con que frecuencia se reunía este comité?</p>

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo con metas en común, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<div data-bbox="799 226 1059 376"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 376 1059 526"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 526 1059 784"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 784 1059 896"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia piensa: esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no resulto?</p> <p>*para gerentes que forman parte de un directorio de Board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p>
-------------------	--	--	--

Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.	<div data-bbox="799 226 1059 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1059 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1059 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1059 891"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuenta los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impacta sobre su gestión ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*Que nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>*que proyectos o ideas fueron implementados fundamentalmente por su iniciativa?</p>
Dinamismo-energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<div data-bbox="799 1391 1059 1536"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1536 1059 1682"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1682 1059 1944"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div>	<p>*Como maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*Cuanto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por que ?.</p> <p>*Que hace en su tiempo libre?</p>

		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	
comunicación	Capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito .es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*Cuente de alguna caso en que, en que estando en una reunión con otra persona, usted no hay entendido algo o bien el disertante no hay sido claro. ¿Qué hizo? *cuénteme acerca de alguna situación en que usted no hay estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? *Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuente alguna anécdota.
Confianza en si mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia	*Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo? *frente a una

		C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	situación que usted considera como muy difícil, casi imposible, cuente la situación y dígame porque, a priori pensaba que era tan difícil.
		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	*relate situaciones en que sus colaboradores le propusieron nuevas ideas, y puntualice si decidió implementarlas o no. *cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo, por ejemplo algo que no autoriza su rango) ¿usted como actúa? Deme un ejemplo
		B: bueno Posee apropiadamente la competencia	
		C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	
		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	

CARGOS ADMINISTRATIVOS: (coordinadores, jefes administrativos)

COMPETENCIAS	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?</p> <p>*¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se sintió?</p> <p>*bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>*cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinado u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso?, ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>

Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practica profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<div data-bbox="799 226 1046 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1046 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1046 775"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 775 1046 887"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?.</p> <p>*¿La organización donde usted trabajo manifestó explícitamente principios morales o éticos?¿usted cree que se cumplían?, los comparte?</p> <p>*Que piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?..Deme ejemplos que se relacionen con su historial laboral o profesional.</p> <p>*Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada a su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Deme un ejemplo.</p>
-------	--	--	---

Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal que tiene a cargo y para si mismo.	<div data-bbox="799 226 1059 376"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 376 1059 526"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 526 1059 786"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 786 1059 898"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Que entiende usted por "prudencia"? Solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>*presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y solicitaros su opinión sobre los comportamientos. N Después pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado.</p> <p>*según su experiencia laboral ¿Quiénes tienen mas éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.</p> <p>*se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Deme ejemplos de situaciones en que usted haya decidió en base al sentido común.</p>
-----------	--	--	--

Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todo los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	<div data-bbox="799 226 1059 376"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 376 1059 526"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 526 1059 784"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 784 1059 896"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Quien fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.).</p> <p>* Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cual fue el resultado final?</p>
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<div data-bbox="799 1003 1059 1153"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1153 1059 1303"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1303 1059 1561"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1561 1059 1673"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>* Hace cuanto que se desempeña en esta cargo? cuénteme sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc.</p> <p>*alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?</p> <p>*Relátame alguna situación en la que hay ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.</p>

adaptabilidad	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.	<div data-bbox="799 226 1059 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1059 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1059 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1059 891"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quien decidió el cambio?</p>
perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantener firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr objetivos.	<div data-bbox="799 1032 1059 1178"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1178 1059 1323"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1323 1059 1585"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1585 1059 1697"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: porque eligió este ejemplo?</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le</p>

			<p>juegan en contra ¿Cómo se siente? Relátame algún ejemplo, como se sintió que hizo.</p> <p>*si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p> <p>*Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo ese caso?</p>
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que fue innovador? ¿lo vieron así los demás?</p> <p>*cuénteme de algún viejo problema en su la empresa donde laboro que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?</p> <p>*cuénteme sobre algún problema de</p>

	actué.		un cliente no resuelto aun. ¿Usted que piensa?
autocontrol	Dominio de si mismo.es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*cuénteme de alguna situación en la que usted, en la que usted estando en una reunión importante, haya deseado dar un portazo. ¿Qué paso? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? *como reacciona cuando cree que algo es injusto? Cuénteme de alguna situación que considero injusta en su empleo anterior?
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla	*Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿en que contexto? ¿Como resolvió ese problema? *Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder? *Como hace para reunir a personas a

	habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de otros.	satisfactoriamente la competencia	las que no les gusta trabajar juntas? *Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿que acciones correctivas se implementaron? Quien las propuso?
		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar le mejor respuesta estratégica	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*Cuales fueron las aéreas mas estratégicas de su organización que usted controlo? *cuales fueron las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización. *Cual fue la participación en el comité estratégico de su organización? Con que frecuencia se reunía este comité?

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo con metas en común, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<div data-bbox="799 226 1046 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1046 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1046 775"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 775 1046 887"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia piensa: esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no resultado?</p> <p>*para gerentes que forman parte de un directorio de Board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p>
Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de	<div data-bbox="799 1158 1046 1303"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1303 1046 1449"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1449 1046 1706"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1706 1046 1818"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuente los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impacta sobre su gestión ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*Que nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que</p>

	importancia menor.		<p>ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>*que proyectos o ideas fueron implementados fundamentalmente por su iniciativa?</p>
Dinamismo-energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Como maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*Cuanto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por que ?.</p> <p>*Que hace en su tiempo libre?</p>

comunicación	Capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito .es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo.	<div data-bbox="799 226 1050 376"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 376 1050 526"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 526 1050 784"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 784 1050 896"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuenta de alguna caso en que, en que estando en una reunión con otra persona, usted no hay entendido algo o bien el disertante no hay sido claro. ¿Qué hizo?</p> <p>*cuénteme acerca de alguna situación en que usted no hay estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>*Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuento alguna anécdota.</p>
Confianza en si mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	<div data-bbox="799 1108 1050 1258"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1258 1050 1408"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1408 1050 1666"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1666 1050 1774"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo?</p> <p>*frente a una situación que usted considera como muy difícil, casi imposible, cuente la situación y dígame porque, a priori pensaba que era tan difícil.</p>

Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad	<div data-bbox="802 230 1050 376"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="802 376 1050 521"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="802 521 1050 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="802 779 1050 891"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*relate situaciones en que sus colaboradores le propusieron nuevas ideas, y puntualice si decidió implementarlas o no.</p> <p>*cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo, por ejemplo algo que no autoriza su rango) ¿usted como actúa? Deme un ejemplo</p>
---------------------------------	--	--	---

CARGOS OPERATIVOS: (logísticos)

COMPETENCIAS	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?</p> <p>*¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se sintió?</p> <p>*bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>*cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinado u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso?, ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>

Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practica profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<div data-bbox="799 221 1059 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1059 521"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 521 1059 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1059 891"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?.</p> <p>*¿La organización donde usted trabajo manifestó explícitamente principios morales o éticos?¿usted cree que se cumplían?, los comparte?</p> <p>*Que piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?..Deme ejemplos que se relacionen con su historial laboral o profesional.</p> <p>*Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada a su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Deme un ejemplo.</p>
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal	<div data-bbox="799 1655 1059 1805"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1805 1059 1955"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div>	<p>*Que entiende usted por "prudencia"? Solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>*presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y</p>

	que tiene a cargo y para si mismo.	C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	solicitaros su opinión sobre los comportamientos. N Después pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado. *según su experiencia laboral ¿Quiénes tienen mas éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación. *se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Deme ejemplos de situaciones en que usted haya decidió en base al sentido común.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todo los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia	*Quien fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.).

	importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cual fue el resultado final?
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Hace cuanto que se desempeña en este cargo? cuénteme sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc. * alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió? * Relátame alguna situación en la que hay ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

adaptabilidad	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.	<div data-bbox="799 226 1059 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1059 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1059 779"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 779 1059 891"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quien decidió el cambio?</p>
perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantener firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr objetivos.	<div data-bbox="799 1032 1059 1178"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1178 1059 1323"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1323 1059 1585"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1585 1059 1697"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: porque eligió este ejemplo?</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le</p>

			<p>juegan en contra ¿Cómo se siente? Relátame algún ejemplo, como se sintió que hizo.</p> <p>*si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p> <p>*Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo ese caso?</p>
Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	

autocontrol	Dominio de si mismo.es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme de alguna situación en la que usted, en la que usted estando en una reunión importante, haya deseado dar un portazo. ¿Qué paso? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>*como reacciona cuando cree que algo es injusto? Cuénteme de alguna situación que considero injusta en su empleo anterior?</p>
Productividad	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente , sin esperar que los superiores le fijen una meta.	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla </div>	

		<div>satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	
Pensamiento		<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo con metas en común, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<div data-bbox="799 226 1046 371"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 371 1046 517"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 517 1046 775"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 775 1046 887"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia piensa: esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no resultado?</p> <p>*para gerentes que forman parte de un directorio de Board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p>
Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de	<div data-bbox="799 1158 1046 1303"> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1303 1046 1449"> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1449 1046 1706"> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div data-bbox="799 1706 1046 1818"> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuente los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impacta sobre su gestión ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*Que nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que</p>

	importancia menor.		<p>ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>*que proyectos o ideas fueron implementados fundamentalmente por su iniciativa?</p>
Dinamismo-energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Como maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*Cuanto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por que ?.</p> <p>*Que hace en su tiempo libre?</p>
comunicación	Capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	<p>*Cuenta de alguna caso en que, en que estando en una reunión con otra persona, usted no hay entendido algo o bien el disertante no hay sido claro. ¿Qué hizo?</p>

	llevar adelante un propósito .es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo.	C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*cuénteme acerca de alguna situación en que usted no hay estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? *Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuento alguna anécdota.
Confianza en si mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo? *frente a una situación que usted considera como muy difícil, casi imposible, cuente la situación y dígame porque, a priori pensaba que era tan difícil.

--	--	--	--

Anexo. 7

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

NIVEL –DIRECTIVOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
<u>Desarrollo del Equipo</u>	Habilidad de desarrollar el equipo hacia dentro, es decir los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de la acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio?</p> <p>* Tuvo experiencia de “capacitador” ? ¿Cómo fue? Lo gratificaron?</p> <p>*Que recursos ha generado en su organización (o propuesto a quien correspondiese) para formar equipos que aprendan a aprender juntos?</p>
<u>Modalidades de contacto</u>	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación clara. Alentar a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio comunicar incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	<p>* Cual ha sido el problema de comunicación mas difícil que usted ha notado en si mismo?</p> <p>*Describame en pocos minutos un proceso específico de las tareas que realiza, (la forma en que logre presentar un proceso dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas).</p> <p>*cuénteme algún</p>

	fácil acceso a la información que posea.	D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	ejemplo de una presentación importante ¿Cómo era su auditorio *Su estilo de trabajo es de puertas abiertas?
<u>Liderazgo</u>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de los otros.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? *bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder. *¿Cómo hace para reunir personas que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo haces para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
<u>Pensamiento Estratégico</u>	Habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio comprar	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Cuales son las áreas mas estratégicas de su organización/división que usted controla actualmente? *¿Cuales son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocios de su organización? ¿en que información se baso para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar? *¿Cuál es su

	negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que dejar un negocio o remplazarlo por otro.		participación en el comité estratégico de su organización? ¿Con que frecuencia se reúne este comité? *¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división/empresa que hayan aumentado la importancia de esta en la consecución de la estrategia organizacional?
<u>Dinamismo- Energía</u>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diferentes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	* ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?
		B: bueno Posee apropiadamente la competencia	*¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?
		C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	*relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, merco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.)
		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	
<u>Alta Adaptabilidad- flexibilidad</u>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. se asocia a la versatilidad de comportamiento para aoptarse a	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	*cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo respondió el problema? *¿Alguna vez tuvo
		B: bueno Posee apropiadamente la competencia	
		C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla	

	distintos contextos, situaciones, medios y personas en la forma rápida y adecuada	<div>satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Como se maneja?</p> <p>*¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo lo concreto?</p>
<u>Orientación al cliente</u>	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de sus clientes y de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>*¿Qué procedimiento se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios prestados?</p> <p>*en su periodo de gestión, ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que se hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa?</p> <p>* En su empresa (o área a su cargo), ¿se valora, se propicia o recompensa que un sector o equipo supere, dentro de su ámbito de incumbencias, las expectativas de los clientes?</p>
<u>Orientación a los Resultados</u>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	*¿Quien fija sus resultados o metas alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quien lo

	debe tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responsables a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	<p>hiciese: ¿con que criterios los fija?</p> <p>* continuando con el punto anterior, en caso de que no fuera el entrevistado quien fija metas: si no es usted quien fija las metas, ¿que opina de ella? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etc.).</p> <p>*¿Cuál fue su nivel de logros el ultimo ejercicio/periodo de evaluación? Porque piensa que llego a los objetivos?</p>
<u>Trabajo en Equipo</u>	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto hacerlo individual y competitivamente, para que esta sea efectiva, la actitud debe ser genuina.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	<p>* relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas. ¿Que hizo usted? ¿Se implementaron. En caso afirmativo continuar indagando como fue, los responsables de la idea recibieron algún tipo de reconocimiento?</p> <p>*¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia, piensa: esto ya lo viví, ya me paso, ya se</p>

			implemento y no anduvo”? relate una situación.
<u><i>Integridad</i></u>	Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>* Usted cree que su equipo de trabajo (subordinados) lo valoran?</p> <p>*¿Que representa las honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?</p> <p>*¿Que imagen en materia de integridad /confianza/credibilidad cree que tienen de usted sus clientes y proveedores y la comunidad de negocios en general?</p>
<u><i>Iniciativa</i></u>	Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo con palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta de nuevas oportunidades o soluciones de los	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme los problemas del día a día propios de su sector de trabajo, y de cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*¿Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*¿Que nuevos objetivos se han establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?</p>

	problemas.		
--	------------	--	--

NIVELES INTERMEDIOS- ADMINISTRATIVOS Y PROFESIONALES

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
<u>Alta</u> <u>Adaptabilidad-</u> <u>flexibilidad</u>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surge dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. se asocia a la versatilidad de comportamiento para aoptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en la forma rápida y adecuada	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo respondió el problema?</p> <p>*¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Como se manejo?</p> <p>*¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo lo concreto?</p>
<u>Colaboración</u>	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismo externos con los que deba	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div>	<p>*cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado ¿Cómo se</p>

	interactuar, implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	desempeño usted? *¿Con que frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Describa su relación con ellas *¿Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.
<u>Calidad de trabajo</u>	Tener amplios conocimientos de los temas del área que esta bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*cuanto hace que se desempeña en este cargo? cuente sobre él: responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc. * cuente si algunas vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? *relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.
<u>Dinamismo energía</u>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	*bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un

	interlocutores muy diferentes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?. *hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo.¿ que elementos tomo en cuenta para organizarse? *describame una jornada extenuante para usted; ese día en particular en que usted llego a un estado de agitación, sabiendo que faltaba tarea a realizar. ¿Como manejo esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?
<u>Confiabilidad-Integridad</u>	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de los propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla	*describame una situación en la que usted o su jefe no hayan estado conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron, a su criterio, las causas? *¿Usted cree que sus jefes y su equipo de trabajo lo valora? *que representa la

	confianza en cada faceta de la conducta.	satisfactoriamente la competencia	honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo.
		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	
<u>Habilidad analítica</u>	(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.) . Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad de identificar los problemas, conocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Esta competencia tiene que ver con el tiempo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿Recuerde alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que paso? ¿Cómo identifico el problema? ¿Como lo analizo? ¿Cómo lo resolvió? ¿ Como organizo el trabajo suyo y el de sus colaboradores? * Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica recoger información y datos acerca de otros ¿como lo hace? Bríndeme ejemplos. * Como identifica potenciales problemas en su sector /área de responsabilidad? * utiliza datos financieros en su trabajo? Que estadísticas presenta en sus informes?
<u>Autonomía</u>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problema que surgen en el día a día de la actividad.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia	* cuénteme los problemas del día a día propios de su cargo/ sector y como impactan sobre su gestión ¿que hace

	Supone responder de manera proactiva a las dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.	<div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>desde su posición, para resolverlos?</p> <p>*¿Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultado obtuvo?</p> <p>*¿Que hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?</p> <p>* ¿Cual ha sido el trabajo o asignación mas interesante para usted? ¿Como se manejo? ¿ y cual trabajo o asignación ha sido mas aburrida? ¿Cómo se manejo?</p>
<u>Liderazgo</u>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos , el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>* ¿Como motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Porque?.</p> <p>¿Cómo comunica /transmite/decodifica los objetivos de gestión de la compañía o de su dirección a sus colaboradores directos?</p> <p>*¿Cómo hace para</p>

	opiniones de los otros		mantener informado a su personal en lo relativo a actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?
<u>Nivel de Compromiso</u>	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles.	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>*bríndeme un ejemplo de un factor externo que hay influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejo?</p> <p>*cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo para alcanzar en su trabajo el pasado año. ¿Consiguió alcanzarlas? ¿De que manera?</p> <p>¿Se trazo algún plan de carrera? Que grado de cumplimiento tuvo?</p>
<u>Orientación al resultado</u>	Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>*¿Cuál fue su grado de logros en el ultimo ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que alcanzo/ o no los objetivos?</p> <p>*si su director le fija nuevas metas, ¿usted como reacciona?</p> <p>*si su director le fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo?</p> <p>¿Cuál fue el resultado fina?</p>
<u>Comunicación</u>	Capacidad de escuchar, hacer	A: alto	*cuénteme de algún caso en que, estando

	preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, comprender la dinámica de grupo	<div>Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?</p> <p>*Relátame algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?</p> <p>* ¿Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.</p>
<u>Trabajo en Equipo</u>	Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>* Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuesta o nuevas ideas: señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas.</p> <p>*¿Como recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?</p> <p>*bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro</p>

			integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece. ¿Que hizo, que dijo u opino usted en cada caso?
<u>Perseverancia</u>	Predisposición mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimiento de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div> <div> B: bueno Posee apropiadamente la competencia </div> <div> C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia </div> <div> D: insatisfactorio No desarrolla la competencia </div>	<p>*cuénteme sobre alguna situación que usted haya logrado una venta o la resolución de un problema por perseverar. Después del relato de la anécdota, preguntar: porque Eligió este ejemplo.</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra-, ¿usted como se siente? Relátame algún ejemplo ¿Cómo se sintió y que hizo?</p> <p>* Si usted sospecha que un cliente no quiere atender sus llamadas telefónicas ¿Qué hace?</p> <p>* ¿Si le rechazan una propuesta, que hace?</p>
<u>Pensamiento analítico</u>	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes;	<div> A: alto Posee satisfactoriamente la competencia </div>	<p>*plantear una situación relacionada con su quehacer y evaluar su respuesta.</p> <p>*relátame una</p>

	realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre componentes.	B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. ¿Cuáles fueron sus causas? ¿Cuáles son los efectos de la situación que arriba?
<u>Dirección de equipos de trabajo</u>	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir n equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio? * ¿alguna vez le sucedió que una propuesta presentada por un colaborador suyo llegara a conmovirlo (por ejemplo, porque la idea era mejor que la suya)? Bríndeme un ejemplo. *cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo por ejemplo, algo que no autoriza su rango) ¿usted como actúa? ¿Puede brindarme un ejemplo?
<u>Autocontrol</u>	Capacidad para controlar las emociones	A: alto Posee	*¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto?

	personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	<div>satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>Hábleme acerca de alguna situación de este tipo en relación con su empleo actual o anterior.</p> <p>*en relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó ¿volvería hacerlo?</p> <p>*si del trabajo surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿le merece alguna reflexión?</p>
<u>Confianza en si mismo</u>	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuada para resolver un problema. esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>*¿ como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.</p> <p>*cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta, antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente?</p> <p>*cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.</p> <p>*cuénteme de alguna situación en la que pensó que no podría resolverla. ¿Qué</p>

			paso?

NIVELES INICIALES- OPERATIVOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
<u>Alta adaptabilidad- flexibilidad</u>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. se asocia a la versatilidad de comportamiento para aoptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en la forma rápida y adecuada	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo o de su estudio? ¿Qué hizo? *cuente de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato, estando usted en esos momentos muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
<u>Capacidad para aprender</u>	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*cuénteme sobre los aprendizajes mas rápidos que haya tenido en su vida. *describa alguna situación laboral en la que haya costado aprender algo. ¿En donde residía la dificultad?
<u>Dinamismo - energía</u>	Habilidad para trabajar duro en situaciones	A: alto Posee	*bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el

	<p>cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diferentes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad</p>	<p>satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?.</p> <p>*hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo.¿ que elementos tomo en cuenta para organizarse?</p> <p>*¿Cómo se desarrolla un típico día laboral para usted?</p> <p>*¿En que situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre ello.</p>
<u>Habilidad analítica</u>	<p>(análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).</p> <p>Se relaciona con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de</p>	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	<p>* resolver una asignación implica información y datos acerca de otros. ¿Cómo lo hace usted? Bríndeme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.</p> <p>*¿Qué tipo de informes debió redactar en su trabajo anterior?</p>

	identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos importantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	¿Qué tipo de variables considera para realizar estos informes? *cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en relación con su profesión, ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
<u>Iniciativa-Autonomía</u>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Cuales de sus años de estudiante fueron mas difíciles? Cuales fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos? *Que lo impulso a tomar su primer empleo? ¿Que electos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descansar alguna otra?
<u>Liderazgo</u>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente	*¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su trabajo actual, en la universidad o en alguna otra actividad? ¿Cuándo lo hizo? Describa la

	de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos , el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de los otros	<div>la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>situación.</p> <p>*¿Le toco alguna vez tener que supervisar a alguien difícil de manejar? ¿Cómo lo resolvió?</p>
<u>productividad</u>	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div> <div>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</div> <div>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</div>	<p>*mencione alguna situación en su trabajo anterior en que su desempeño haya sido mas alto que el del promedio. ¿Bajo que parámetros mide usted que fue superior al promedio?</p> <p>*¿Alguna vez sintió que no le gusto su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?</p> <p>*¿Cuáles son las tareas que le disgustan ¿ ¿Cómo las enfoca?</p>
<u>Responsabilidad</u>	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses; la tarea asignada esta primero.	<div>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</div> <div>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</div>	<p>*¿En cuanto tiempo curso la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?</p> <p>*¿Desarrolla alguna actividad extracurricular a su trabajo? ¿De que tipo? ¿A que se</p>

		C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	dedica durante las vacaciones?
<u>Tolerancia a la presión</u>	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*describa la situación laboral o académica mas tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió? *cuando tiene presiones de trabajo y los problemas se amontonan, ¿Qué hace para resolverlos? *si le asignan una tarea abrumadora, con limites específicos de tiempo, ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?.
<u>Trabajo en equipo</u>	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para comprender la repercusión de las propias acciones para el éxito de las acciones del equipo.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	* Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual o anterior trabajo? *¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil? * ¿En que

		D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	ocasiones considera que es superior su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Bríndeme un ejemplo
<u>Flexibilidad</u>	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Cómo lo hizo? * ¿Tuvo la oportunidad de cambiar su grupo habitual de estudio? ¿Como se adapto al cambio? *Como reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo hace cambiar?
<u>Confianza en si mismo</u>	Convicción de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuada para resolver un problema. esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista	A: alto Posee satisfactoriamente la competencia B: bueno Posee apropiadamente la competencia C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia D: insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿ Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo. *cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta, antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente? *cuando usted tiene

			<p>un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.</p> <p>*cuénteme de alguna situación en la que pensó que no podría resolverla. ¿Qué paso?</p>
<u>Desarrollo de relaciones</u>	<p>Promover, establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calidas o redes de contactos con distintas persona.</p>	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p>	<p>*¿Cómo cree usted que es visto por los otros (sus compañeros, jefes, instructores, profesores, según corresponda)?</p> <p>*¿Como encara a una persona que se enoja con facilidad cuando usted tiene que decirle algo que seguramente la enojara (con o sin razón para ello)? Relátame una anécdota</p> <p>*¿Cómo se relaciona con personas que no conoce? Cite un ejemplo</p>
		<p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	
		<p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	
		<p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	
<u>Pensamiento Conceptual</u>	<p>Habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; también para identificar los</p>	<p>A: alto Posee satisfactoriamente la competencia</p>	<p>*Cuando usted tiene un problema que resolver, ¿por donde empieza? Cite un ejemplo</p> <p>Tome un caso de la actualidad y pida al entrevistado que lo</p>
		<p>B: bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	

	<p>puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<p>C: mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p>D: insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>analice. Debe tratarse de un asunto muy conocido para evitar dar demasiados detalles. Debe intentar que el evaluado identifique los puntos clave (evitar temas de tipo políticos u otros que impliquen posiciones preestablecidas o preconcebidas, tanto en lo que respecta al entrevistado como al entrevistador).</p> <p>*¿Usted cree ser una persona creativa? Dígame por que si o porque no, a través de un ejemplo</p>
--	--	---	--

REFERENCIACION PERSONAL

NOMBRES Y APELLIDOS DEL CANDIDATO: _____

Cargo al que aspira _____ Área _____

Empresa en la que se referencia _____

Persona que da referencia _____ cargo _____

Fecha de ingreso _____ Fecha de retiro _____

Motivo de retiro _____

1. ¿Como era su rendimiento laboral?

Excelente__ bueno__ regular__ malo__

2. ¿Como respondió al trabajo bajo presión?

Excelente__ bueno__ regular__ malo__

3. ¿cumplió con las normas organizacionales?

Excelente__ bueno__ regular__ malo__

4. ¿Como era las relaciones de trabajo con compañeros y jefes de área?

Excelente__ bueno__ regular__ malo__

ASPECTOS ESPECIFICOS

Tuvo personal a cargo?	SI	NO	Cuántas?
Manejo dinero o caja menor?	SI	NO	Concepto?
Sugiere mejorar algún aspecto del candidato?	SI	NO	Cuales?

Observaciones

Generales _____
