



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**SELECCIÓN DE LOS MEJORES CANDIDATOS BASADO EN UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Carlos Alberto Yebra Rangel

Dirigido por:

Dra. Amalia Rico Hernández

SINODALES

Dra. Amalia Rico Hernández
Presidente.

M. en A. Josefina Moreno y Avala
Secretario

Dra. Rosa María Romero González
Vocal

Dra. Graciela Lara Gómez
Suplente

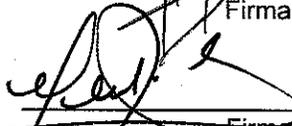
M. en A. Arturo Castañeda Olalde
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración

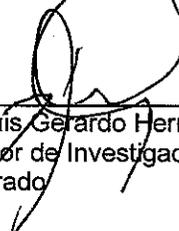

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

Selección de los mejores candidatos basado en una estructura de gestión por competencias caso advaltech omni, es un proyecto el cual define una metodología basada en competencias para la selección de personal. Advaltech Omni carecía de una estructura de gestión por competencias, por ello la decisión de realizar el presente proyecto. Inicia con la introducción al estudio de la gestión por competencias, subsiguientemente se lleva a la práctica el propósito de este, se establecieron las competencias cardinales o competencias que cada colaborador de la compañía debe tener en conjunto con la alta dirección de la empresa. Se realizaron análisis de puesto del cual se establecieron descripciones de posiciones de alto desarrollo en la organización, como son ingeniero de calidad, ingeniero de desarrollo de negocios e ingeniero de proyectos. Posteriormente se creo la estructura de reclutamiento para llegar al proceso de selección, conteniendo formatos y guías de entrevistas por competencias, teniendo como resultado un proceso y metodología definidos para la selección por competencias. El seguimiento de esta estructura llevará a la obtención de resultados en la organización, es decir el seleccionar al mejor candidato para cada una de las posiciones de estudio, ya que el personal representa el factor de fuerza mas importante para Advaltech Omni, sin duda representa la ventaja competitiva.

(Palabras Claves: Competencias, Talento, Selección)

SUMMARY

Selection of the best candidates based on a structure of management by competences case advaltech omni, is a study which defines a methodology based on competences for personnel selection. Advaltech Omni lacked a structure of competences management, which is the main reason of making the present thesis. It begins with a competences introduction, the cardinal competences or competences that every company employee must have altogether with the company high management. The position analysis and description were made for high development positions in the organization, quality engineer, business development engineer and projects engineer. Later were created the recruitment structure in order to reach the selection process containing formats and interviews guides based on competences, having as result a defined process and methodology. The follow up of this structure gets results for the talent selection, that is to say, to get the right person according to the required profile, since the personnel represents the most important factor for Advaltech Omni, without a doubt the personnel represents the competitive advantage.

(Key words : Competitions, Talent, Selection)

DEDICATORIAS

Para mis Papas y Hermano

Bert, LuzMa y Edwin

AGRADECIMIENTOS

Gracias a cada uno de los maestros y doctores que imparten catedra en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por sus invaluable cesiones de conocimiento.

Gracias a la Universidad Autónoma de Querétaro, disfruto el ser parte de ella.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Conceptos innovadores de personal	5
2.3. Gestión de administración de personal basado en competencias	12
2.4. Enfoques de metodología por competencias	13
2.5. ¿Cómo se clasifican las competencias?	20
2.6. El mercado laboral	26
2.7. El desempleo	27
3. METODOLOGÍA USADA	29
4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	31
4.1. Misión y visión de Advaltech Omni	32
4.2. Los Valores	32
4.3. Definición de competencias por la alta dirección de Advaltech Omni	34
5. PROCESO DE SELECCIÓN	38
5.1. Reclutamiento y selección	38
5.2. Análisis y descripción de puestos	41
5.3. Definición del perfil	44
5.4. Planeación del proceso de selección	46

5.5. Fuentes de reclutamiento	47
5.6. Preselección y selección de personal	49
5.7. La entrevista	52
5.8. Evaluaciones	55
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63
APÉNDICE	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
2.1 Listado de competencias universales para los cuadros superiores según Claude Levy-Leboyer	23
4.1 Competencias cardinales de Advaltech Omni	37
5.1 Planeación del proceso de selección	49
5.2 Pruebas psicometricas a aplicar de acuerdo al perfil	56
5.3 Medibles cleaver	58
5.4 Medibles LIFO	59
5.5. Medibles valores	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
2.1 Modelo del iceberg	21
2.2. Clasificación de competencias según Spencer Spencer	22
4.1. Pasos para la definición de las competencias cardinales	31
5.1. Definición de competencias específicas	43

1. INTRODUCCIÓN

La organización caso de estudio, es Advaltech Omni planta Querétaro. Omni es una compañía subsidiaria del grupo Advaltech, nació en el año 1991, sus comienzos son en Singapur y esta posicionada con seis plantas de manufactura en el mundo. El giro principal es la fabricación de piezas de plástico inyectadas, teniendo sectores de clientes muy diversos por la naturaleza de sus productos. En México se estableció en el año 2000, durante este periodo ha pertenecido a cuatro grupos diferentes, y por los constantes cambios organizacionales, no se ha establecido una forma de trabajo continúa en el área de personal.

¿Qué vinculación tiene la gestión por competencias con la estrategia de la empresa? ¿Cómo cambiara el modo de seleccionar a los mejores candidatos? ¿Cuál es la filosofía que subyace tras la gestión por competencias? ¿Qué beneficios se pueden esperar de la implantación de una nueva estructura de selección por competencias?

Actualmente, se han establecido planes de trabajo en Omni, pero no existe un plan específico en el tema del desarrollo del personal y por ende no hay una metodología o estructura, carece de medibles con los cuales se indique cuál es el rumbo del desarrollo de personal.

Los equipos de trabajo en las organizaciones de hoy, deben de ir dirigidas para trabajar no solo la parte del conocimiento, este solo es un complemento y debe ser integrado con habilidades y actitudes.

Los colaboradores y las organizaciones inician una relación laboral con un alto grado de entusiasmo que algunas veces se va diluyendo por varias razones, como el que no se cumplan con las expectativas que cada uno se había planteado.

El capital humano en toda organización es fundamental para el logro de sus objetivos, el personal posee el talento humano, es el que la dirige al éxito o al fracaso. No se puede dejar en el limbo al personal sin una línea a seguir, sin dirigir una formación que enriquezca cada día a los colaboradores y que sea beneficiosa para ambos.

El propósito del presente proyecto, es el establecer una metodología de trabajo basado en un sistema de competencias para seleccionar a la mejor persona para cada puesto.

Hoy en día en la organización caso de estudio, se mantiene un sistema común que realmente no ha habido diferencia a lo largo de los 8 años que tiene de vida la organización. No existe un sistema novedoso y funcional. Es decir, el proceso actual incluye puntos necesarios para seguir en funcionamiento, pero no aporta un extra que vaya en conjunto con la visión, misión, valores de la empresa y que defina un desarrollo al personal en el futuro. Realmente el trabajar de este modo ocasiona un estancamiento, no existe una mejora, y si la hay, no ha sido como resultado de un método planeado.

La intención de realizar esta tesis, es el aplicar la gestión por competencias, como base de estructura y la técnicas a seguir para la atracción de los mejores candidatos, el proponer una metodología, resultado de las necesidades y análisis de puestos específicos claves en la organización dónde se llevó a cabo la investigación de campo, del cual pueda resultar beneficiosa para el cumplimiento de los objetivos del personal y la organización.

El implementar un sistema de selección por competencias en Advaltech Omni, ayudará a elegir a la mejor persona para cada puesto.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las organizaciones deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias.

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland en 1973, para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con tests de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis en 1982 hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaba a un grupo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, las competencias no están aún claramente definidas en este estudio y abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar, un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que aplicados, tiene como resultado, diversos comportamientos que generan un resultado exitoso en sus funciones de trabajo (Alles, 2000).

A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las conductas de individuos de éxito, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes es que se puede formar los criterios que permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

La Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad del área de personal, sino que compromete tanto a la Alta Dirección como al personal de línea.

Consultores Asociados en Perú, menciona respecto al panorama en América Latina. Los países que han tenido una formación notable respecto a la línea basada en competencias son Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México (<http://qmasociados.netfirms.com>).

Algunas organizaciones internacionales como el Fondo de desarrollo e investigación, Fondo multilateral de inversiones han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de éstos temas en entidades tales como Fundación Chile, en la certificación de competencias laborales; Ministerio de Trabajo de Argentina en el marco del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales; El Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, con un proyecto similar; el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional en la elaboración del Programa de Formación Profesional con enfoque en Competencias; y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México.

2.2. Conceptos innovadores de personal

La gestión por competencias es una metodología compatible y complementaria con otros conceptos innovadores de personal que han aparecido recientemente. A continuación se mencionan algunos:

2.2.1. *La inteligencia emocional*

Popularizado por Goleman (Sagi-Vela Grande, 2004), menciona que el éxito profesional no depende del coeficiente intelectual, sino de su capacidad para afrontar determinadas situaciones, de relacionarse con otras personas, es decir sus competencias claves.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El poder hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el querer hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Goleman menciona, las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez mas para decidir quien será contratado y quien no, a quien se retiene se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto (Alles, 2000).

2.2.2. La gestión del conocimiento

Sagi-Vela Grande (Sagi-Vela Grande, 2004), refiere que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones y que es la base del éxito de las mismas en relación con el entorno en el que actúan. La gestión del conocimiento facilita la puesta en práctica del saber acumulado en la organización, trascendiendo los individuos que tienen ese conocimiento y haciéndolo extensivo. El conocimiento junto con las habilidades y actitudes, es uno de los componentes de las competencias.

2.2.3. El capital intelectual

Es un concepto que pretende medir el conocimiento acumulado en las organizaciones como activo intangible pero altamente valorable (Sagi-Vela Grande, 2004).

Los conceptos mencionados, son complementarios entre sí, bien coordinados pueden producir importantes sinergias en la organización.

Las organizaciones hoy en día requieren de diversos recursos para ser operadas, recursos como capital, activos, tecnología, sistemas, etc. Sin embargo todos los recursos de los que se puede apoyar, no funcionarían por sí solos sin asociar el Talento Humano. Sólo el personal tiene las capacidades para dirigirla las organizaciones al éxito. Es por eso, que los colaboradores se vuelven el activo más importante y fundamental para el cumplimiento de los objetivos planeados.

Es trascendental que el personal en las organizaciones tenga líneas a seguir y pueda desarrollarse. Sería monótono siempre hacer lo mismo y no enfrentar nuevos retos que puedan enriquecer, además de que caería en una zona de confort. Para el desarrollo de personal existen dos elementos muy importantes, el conocimiento y las competencias,

el presente trabajo se enfoca en el desarrollo de competencias como material determinante.

Muchas organizaciones suelen no invertir en el desarrollo de su personal, lo toman como una inversión que no les ofrece resultados inmediatos, que no es rentable a corto plazo, esto da como resultado restricciones de la alta dirección en este tema, y por ende, que exista una paralización en el desarrollo de talento.

Se piensa que las competencias se tienen o no se tienen, pero la realidad es que todas las personas tenemos competencias desarrolladas en diferente nivel.

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar (Alles, 2007).

El presente proyecto a estudiar tiene como objetivo el profundizar en base al desarrollo de competencias de los individuos, no de la organización, la cual exige un trabajo más amplio.

Específicamente lo que se persigue es:

- El tener una plantilla mas formada, adecuada y motivada

- Coberturas de puestos vacantes mediante promoción interna
- Simplificación de la gestión y administración de personal
- Crecimiento profesional sostenido
- Reducción de costos de no calidad y de coordinación
- Ahorros en actividades subcontratadas
- Agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades claves de la organización
- Capacidad de anticipación a los cambios
- Cambio de cultura
- Mejorar la motivación de los colaboradores

El tema de desarrollo de personal basado en competencias, y específicamente la gestión por competencias, ha sido tratado desde hace ya, más de treinta años por diversos investigadores.

Alles (2000), menciona que para el desempeño de un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. Y de la intersección de estos dos subconjuntos se logra el talento requerido para un desempeño superior. También menciona que, para cualquier clase de posición, se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. Estos dos conceptos varían dependiendo de posición y organización.

Pero la intersección de conocimientos y competencias, no es suficiente para definir y medir el desempeño, la motivación juega un complemento importante en este concepto, es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene su propia motivación e interés.

McClelland (Alles, 2007) señala que los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

McClelland define los siguientes tres sistemas (Alles, 2007):

- El primer elemento que investigó, fue la motivación por el logro o el “achievement”, este se refiere a la eficiencia que representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás se concibe mejor en términos de eficiencia o de un ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo. De esta manera la gente con gran capacidad de logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase.
- El poder como motivación es el segundo sistema que es clave en el pensamiento asociativo, y representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Altos niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación, sin embargo el poder varía en forma considerable de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.
- La pertenencia como motivación, el sistema menos desarrollado de las tres y del cual deriva la necesidad de estar con otros.

El desarrollo de los colaboradores y los nuevos métodos de selección constituyen el alcance necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Hoy en día el mundo laboral tiene diversas necesidades, como, identificar las características y capacidades personales para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante. El planificar las organizaciones y el capital humano para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan. El adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo vinculado a las personas.

Identificar características y capacidades de las personas, es un aspecto que se relaciona con el puesto que la persona ocupa, el preguntarse si la persona es el mas adecuado de acuerdo con sus capacidades. Lo mejor para trabajador y empleador se produce cuando se ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades mas adecuadas.

Tener en cuenta las necesidades de las personas como de la organización, de modo de lograr satisfacerlas. Para ello debe establecerse un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias acorde de las necesidades de la organización y realizar una adecuada evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. De no ser correcta la adecuación persona/puesto, entonces la organización deberá rectificar la planeación de su activo humano, de lo contrario si la adecuación persona/puesto es correcta, organización y colaborador verán sus necesidades satisfechas.

También es importante tomar en cuenta el implementar un procedimiento de seguimiento, en donde se establezcan reconocimientos o sanciones sobre la base de un adecuado sistema de evaluación.

La determinación de afrontar un proyecto de este tipo, deriva en la creencia de que las personas son clave importante para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más cerrado y complicado, esto es algo en lo que se cree o no se cree, y el resultado se refleja de forma importante en la organización. Para esto es necesario el compromiso de la alta dirección, en tiempo de dedicación y recursos. Se pueden implantar muchos programas, pero lo importante es el seguimiento, de mantenerlo como un sistema. El tener colaboradores con un talento en desarrollo constante ayudará al crecimiento de las organizaciones.

La estructura de gestión por competencias es muy completa y se muestra de la siguiente manera:

- Estudio de la gestión de personal basado en competencias
- Selección por competencias
- Sistema de evaluación
- Desarrollo profesional
- Retribución por competencias

La presente tesis se enfoca a los dos primeros puntos, el establecer la estructura y bases y la selección basada en competencias.

La administración de personal implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del colaborador y cuando es necesario, prescindir de trabajadores.

El área de personal tiene una doble relación dentro de una organización, es de línea dentro de su área y respecto de su jefe y es de staff en relación con las otras áreas de la empresa.

La administración del capital humano se considera estratégica cuando permiten marcar la diferencia entre una compañía y otra. Las organizaciones deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con su personal. Los gerentes operativos conjuntamente con el área de personal deberán dedicar tiempo y esfuerzo a capacitar y entrenar al personal.

La estrategia de las áreas de personal intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, misión y valores de la organización, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros.

La planeación del capital humano es una forma de vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial. Es necesario focalizarse en las capacidades necesarias en la organización para cumplir con los objetivos y así, marcar el camino del área de personal. Concentrándose en este tipo de puntos se planearán las necesidades de personal, capacitación, entrenamiento, desarrollo y planes de sucesión.

2.3. Gestión de administración de personal basado en competencias

Cualquier proyecto o cambio que se lleve a cabo debe estar asentado sobre una reflexión estratégica y organizativa previa. Esto es necesario para garantizar la coherencia de los objetivos del proyecto con la estrategia definida y la viabilidad de su implantación dentro de la organización. De este modo los resultados obtenidos del proyecto o proceso de cambio apoyarán la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa que constituyen su modelo de negocio.

Al afrontar un sistema de gestión por competencias no se puede comenzar directamente a definir las competencias. Sería tan absurdo como realizar un proceso de selección en el que se empieza buscando a la persona sin saber qué se persigue en relación a los tipos de actividades y procesos y cómo queremos que lo haga, con qué nivel de responsabilidad y dentro de qué departamento o estructura organizativa.

La secuencia lógica dentro del esquema es precisamente empezar por el qué, seguir definiendo el cómo y por último definir el quién. Así entre el qué y el cómo el enlace se establece a través de la estrategia que empieza a definir como se va a cumplir la misión definida y a conseguir llegar a la visión de negocio mediante la consecución de los objetivos estratégicos. El concepto que une el cómo y el quién es la estructura profesional que define el reparto de todos los procesos que deben de realizar la organización entre las distintas figuras profesionales definidas, sean estas puestos de trabajos o profesiones.

La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo.

Las competencias son las conductas de las personas, es decir, si una persona tiene capacidades, estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas.

2.4. Enfoques de metodología por competencias

2.4.1. Planteamiento de Elliott Jaques

Elliott Jaques plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (Alles, 2000).

Jaques señala tres elementos en la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para esa labor en particular. Para Jaques los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales sí son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo (Alles, 2000).

2.4.2. Análisis de David McClelland

McClelland (Alles, 2000) analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

McClelland define los siguientes tres sistemas (Alles, 2000):

- El primer elemento que investigó, fue la motivación por el logro o el “achievement”, este se refiere a la eficiencia por que representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás se concibe mejor en términos de eficiencia o de un ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo. De esta

manera la gente con gran capacidad de logro prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase.

- El poder como motivación es el segundo sistema que es clave en el pensamiento asociativo, y representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Altos niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación, sin embargo el poder varia en forma considerable de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.
- Por último la pertenencia como motivación, el sistema menos desarrollado de las tres y del cual deriva la necesidad de estar con otros.

2.4.3. Escenarios de fin de siglo

Para Caretta, Dalziel y Mitrani (Alles, 2000) los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral requieren:

- Identificar las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre mas complejo y desafiante
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas

2.4.4. Empowerment

Blanchard menciona que para crear el empowerment del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con todos (Alles, 2000).

Compartir información con todos:

- Es la primera clave para el empowerment del personal y las organizaciones
- Hace que el personal comprenda la situación con claridad
- Comienza a fomentar la confianza en todo el ámbito de la organización
- Quiebra el tradicional pensamiento jerárquico
- Contribuye a que el personal sea mas responsable
- Anima al personal a comportarse como propietario de la empresa

La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa:

- Se fundamenta en compartir la información
- Clarifica la visión a través de los aportes de todos y cada uno
- Contribuye traducir la visión en roles y objetivos
- Define los valores y las normas que subyacen en las acciones deseables; si los valores están claros, la toma de decisiones resulta mas fácil
- Desarrolla estructuras y procedimientos para lograr el empowerment del personal
- Nos recuerda que estamos embarcados en un viaje
- Y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos:

- Los equipos trabajando con empowerment pueden rendir mas que los empleados trabajando aisladamente con empowerment
- Al principio el personal no sabe como trabajar en equipos autodirigidos
- La insatisfacción es una etapa natural del proceso
- Cada persona tiene que recibir formación sobre trabajo en equipos
- El compromiso y el apoyo tienen que proceder “de arriba
- Los equipos que dispongan de información y de técnica pueden reemplazar a la jerarquía antes existente

2.4.5. Competencias que garantizan el éxito

Para el despacho Ernest & Young Consultores las competencias que garantizan el éxito son:

- Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica
- Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia
- Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son mas difíciles de obtener y modificar en corto plazo

2.4.6. El modelo de directivos

El modelo de directivos se inicio a introducir en España de la mano de firmas de consultaría americanas. Este ha sido aplicado a directivos dentro de las empresas y se ha extendido poco a poco a otros niveles de mando dentro de las organizaciones (Sagi-Vela Grande, 2004).

Ventajas del modelo de directivos:

- Tiene ventajas ya que es un modelo sencillo en el sentido de que esta apoyado en un catalogo de competencias genéricas
- Centra a directivos y mandos en unos pocos aspectos clave de su rol dentro de la empresa
- Los inconvenientes son:
- Su abstracción, las competencias son complejas de evaluar
- Es poco aplicable para niveles operativos, que son, aquellos que están en contacto directo con el cliente y que de los que depende la prestación del servicio o la producción del producto.

2.4.7. El modelo de Ministerio de educación y ciencia (MEC)

Dicho modelo adoptó el concepto de competencias para su utilización en el sistema de formación profesional. En España el MEC creó el Sistema Nacional de Calificaciones Profesionales con el objetivo de identificar figuras profesionales con relevancia en el mercado de trabajo de los distintos sectores empresariales. Cada una de estas figuras se define en términos de competencia acompañada de su respectivo itinerario formativo.

Las ventajas de este modelo consisten en:

- Introducir y adaptar el concepto de gestión por competencias para los niveles operativos
- Es un modelo aceptado por los sindicatos, lo cual facilita enormemente su aplicación e implantación en organizaciones con fuerte presencia sindical

- El gran detalle descriptivo que se alcanza en la definición de las competencias resulta muy útil para fines formativos
- La formación obtenida por los trabajadores por esta vía puede ser reconocida y certificada por la administración con validez a nivel europeo
- Los principales inconvenientes de este modelo son:
- Las figuras profesionales que se definen son muy cercanas a los tradicionales puestos de trabajo, tanto por la amplitud de las competencias que abarca cada figura profesional como por el excesivo detalle de la descripción de las mismas, llegando al nivel de tareas. Esto hace que el resultante no ofrezca tanta flexibilidad como un modelo más abierto de profesiones y competencias
- La gestión en aspectos no relacionados con la formación es más compleja

2.4.8. Competencias técnicas y de gestión

Alles (2000) ha denominado competencias específicas o competencias de conocimientos a las técnicas, y competencias de gestión.

Las competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Las competencias técnicas son derivadas del conocimiento, que son a su vez más fáciles de detectar o evaluar.

Ejemplos de competencias técnicas o de conocimientos son:

- Informática
- Contabilidad
- Impuestos

- Leyes laborales
- Matemáticas
- Idiomas, etc.
- Ejemplos de competencias de gestión o derivadas de las conductas:
- Iniciativa
- Autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones publicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis, etc.

2.5. ¿Cómo se clasifican las competencias?

2.5.1. Clasificación de competencias del despacho de consultoría Spencer & Spencer

Spencer & Spencer (Alles, 2000) define competencia como una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación.

Competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad.

Para Spencer & Spencer (Alles, 2000) son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan, el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros
- características. características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

El modelo del Iceberg divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de desarrollar y detectar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

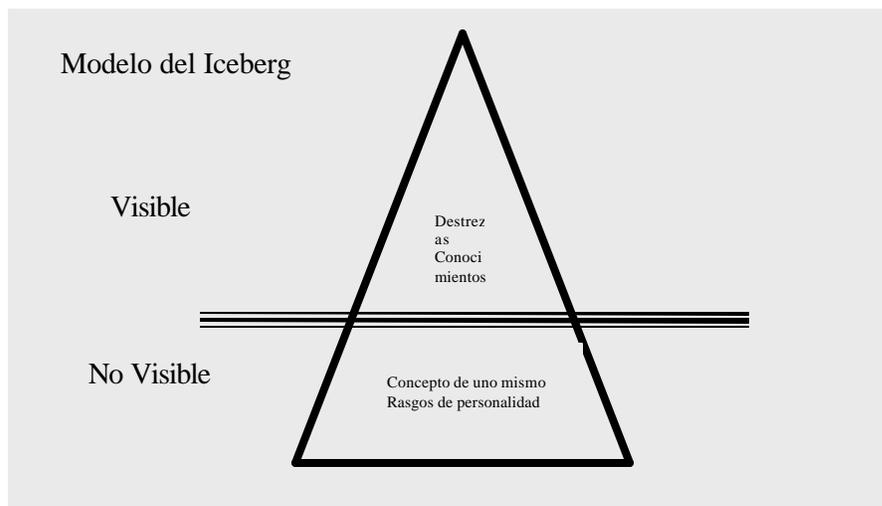


Figura 2.1. Modelo de iceberg. Fuente: Alles (2000, p.61).

Para Spencer & Spencer las competencias se pueden clasificar en:



Figura 2.2. Clasificación de competencias según Spencer & Spencer. Fuente: Alles (2007, p. 60)

2.5.2. Listado de competencias según Claude Levy-Leboyer

Clade Levy-Leboyer (Alles, 2000) resume el tema de la siguiente manera:

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen mas que otras, que las transforman en mas eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Tabla 2.1

Listado de competencias universales para los cuadros superiores según Claude Levy-Leboyer

Comunicación oral	Presentación oral	Comprensión de los problemas de la organización
Comunicación escrita	Análisis de problemas de la organización	Análisis de los problemas de fuera de la organización
Comprensión de los problemas de fuera de la organización	Planificación y organización	Delegación
Control	Desarrollo de sus subordinados	Sensibilidad
Autoridad sobre individuos	Autoridad sobre grupos	Tenacidad
Negociación	Vocación para el análisis	Sentido común
Creatividad	Toma de riesgos	Decisión
Conocimientos técnicos y profesionales	Energía	Apertura a otros intereses
Iniciativa	Tolerancia al estrés	Adaptabilidad
Independencia y motivación		

Fuente: Alles (2000, p.64).

Claude Levy-Leboyer (Alles, 2000) plantea también lo que denomina supracompetencias:

- Intelectuales
 - Perspectiva estratégica
 - Análisis y sentido común
 - Planificación y organización
- Interpersonales
 - Dirigir colaboradores
 - Persuasión
 - Decisión
 - Sensibilidad interpersonal
 - Comunicación oral
- Adaptabilidad
 - Adaptación al medio
- Orientación a resultados
 - Energía e iniciativa
 - Deseos de éxito
 - Sensatez para los negocios

Para Leby-Leboyer (Alles, 2000), las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la

importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como profesionales.

2.5.3. División de competencias según Nadine Jolis (Alles, 2000)

- Competencias teóricas: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información
- Competencias prácticas: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad
- Competencias sociales: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse
- Competencias del conocimiento: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder aportar innovaciones y creatividad).

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos del área de personal. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La

nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en varias cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

2.6. El Mercado Laboral

Los contextos de alto desempeño globalización y otros fenómenos actuales han dificultado la selección de personas, en especial cuando se requieren ciertas calificaciones específicas.

El mercado laboral es ciertamente desconocido en muchos sectores de la sociedad donde, a partir de indicadores económicos, se presume una realidad distinta o bien se construyen generalizaciones a partir de alguna situación en particular.

Los perfiles requeridos, en todos los niveles tienen un punto de vista muy cerrado, y, usualmente, no es sencillo encontrar a las personas deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con mayor preparación económica. Las organizaciones solicitan no solo conocimientos sino también otras capacidades.

Para Del Río (Alles, 2000) menciona que la formación aparece como un instrumento facilitador para tener un puesto de trabajo, y no todos los que reciban formación tendrán empleo, sino aquellos que estén mejor formados: hay ofertas de empleo que todos los años quedan sin cubrir, por falta de coincidencia entre la especialización exigida y la capacitación de los parados. Es decir que hay puestos de trabajo sin ocupar, por falta de especialistas preparados en el momento preciso.

2.7. El desempleo

El desempleo es algo que siempre ronda por la mente, sin embargo, aun con miedo frente a el, no todos toman actitudes realmente protectoras para que esa situación no se produzca. Es un error frecuente poner el problema del desempleo fuera de los planes de acción.

2.7.1. Subgrupos de empleados

Dentro de las personas que tienen empleo existen los siguientes subgrupos (Alles 2007):

- Los que tienen empleo y no deberían tenerlo: Son personas sin motivación ni ganas de trabajar, que actúan como si su trabajo fuese una penuria que deben soportar para pagar no sé qué pecado que, por supuesto, no conocemos y con el cual no tenemos nada que ver
- Los que tienen empleo y cumplen con lo justo: Cumplen con su trabajo sin dar nada más que lo estrictamente necesario.
- Los sobreocupados
 - Los sobreocupados como consecuencia de extrema necesidad
 - Los sobreocupados por propia decisión

Didier Demaziere menciona, el desempleo de larga duración es la traducción de las dificultades encontradas por ciertos individuos para salir del desempleo. Las capacidades para obtener un empleo ocupan así mismo un lugar central en los debates recurrentes que proliferan sobre las especificidades de los desocupados de larga duración (Alles, 2007).

2.7.2. El desempleo circunstancial

Es una persona que tiene todas las posibilidades de encontrar un nuevo empleo, en un tiempo razonable, y él, por si mismo, es capaz de actuar sobre su propia empleabilidad.

2.7.3. El desempleado estructural

Se trata de personas que por algún motivo quedaron fuera del sistema y que difícilmente podrán reinsertarse por si mismas. Es decir, sus conocimientos y competencias, por alguna razón, no son las que se requieren.

Es importante para el personal del área de personal, el tener un panorama lo más amplio posible con el fin de que pueda tener las herramientas posibles para hacer un trabajo profesional.

2.7.4. ¿Qué pasa en el mercado laboral?

El mercado laboral constituye un tema indescifrable para muchas personas. Existe información sobre el mercado que llega a través de los medios de comunicación y, por otro lado, observamos la propia realidad del mercado, que parece ir por un camino diferente.

2.7.5. Perfiles cada vez más exigentes.

La dura competencia que deben afrontar las empresas deriva en que esta mayor competitividad se refleje en mayores exigencias para los colaboradores.

En algunos casos, estas mayores exigencias pueden originar abusos y, en otros, simplemente un cambio. Esquemas de calidad y excelencia deben aplicarse aun en empresas que antes no pensaban en ello. Es una cuestión de supervivencia.

3. METODOLOGÍA USADA

Selección de los mejores candidatos basado en una estructura de gestión por competencias usa una metodología de investigación de enfoque cualitativo.

Una vez concebida la idea de estudio se recolectó información que existe en el entorno para familiarizarse con el tema en cuestión, estudiar los principales autores de la gestión por competencias, casos exitosos de implementación, beneficios de trabajar bajo esta metodología, etc. Ya adentrado en el tema se planteó la justificación y preguntas de investigación originadas por el problema o necesidades específicas en la organización de estudio, es decir el punto de partida de la investigación.

La elección de la muestra en el estudio de investigación es la organización Advaltech Omni, dicha empresa mantiene una plantilla promedio de 300 colaboradores. Este trabajo se enfoca directamente a tres puestos con buena proyección de desarrollo, ingeniero de calidad, ingeniero de proyectos e ingeniero de desarrollo de negocios.

La recolección de datos se efectuó utilizando diferentes fuentes de información, en libros, Internet, documentos, registros, para la obtención de datos históricos y teoría sobre el tema, sesiones de grupos de enfoque, entrevistas con la alta dirección, colaboradores que desempeñan los puestos de estudio e involucrados con la investigación.

Con la información obtenida se inició el proceso de análisis de datos, de la cual se llega a la estructuración de la información, obtención de retroalimentación y experiencias, comprender el contexto que rodea la información, encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema, relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

El proceso de investigación cualitativa en este proyecto es de manera sistemática, ya que se emplean ciertos pasos en el análisis de los datos. Se revisan todos los segmentos del material para analizar y generar categorías iniciales, de las categorías seleccionadas se eligen las de mayor importancia para la investigación, una vez generado el esquema se regresa a los segmentos para su análisis, es decir se sigue un sistema del cual va de lo general a lo particular.

4. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para trabajar en Advaltech Omni con un esquema por competencias es necesario iniciar por definir y analizar la visión de la empresa: hacia dónde se dirige, los objetivos y misión: que hacemos, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo se hace:

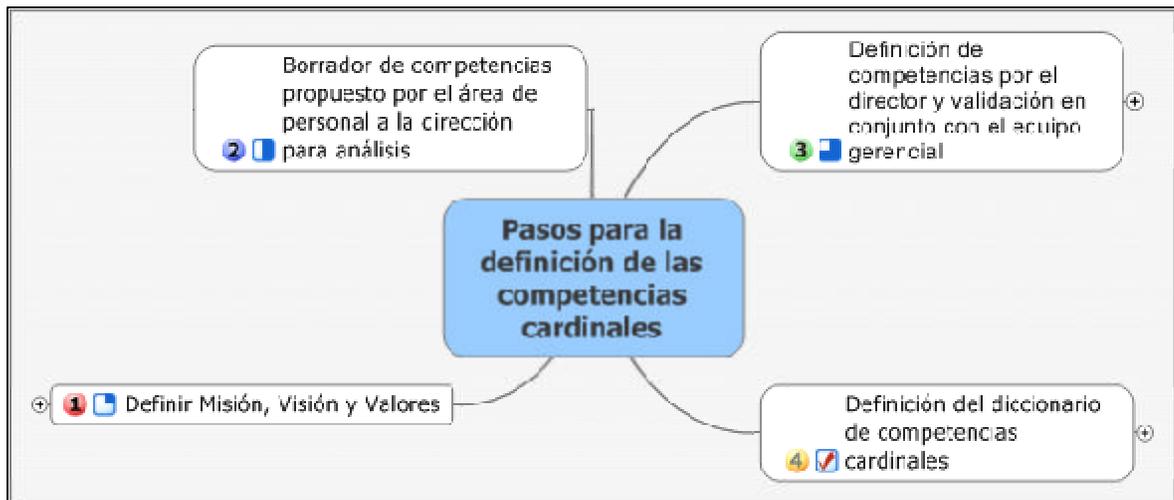


Figura 4.1. Pasos para la definición de las competencias cardinales. Fuente: Elaboración propia

Para un correcto desempeño de una función se requieren conocimientos y competencias. Existen competencias técnicas que son las que están enfocadas al conocimiento y competencias conductuales. El presente proyecto está enfocado a las últimas mencionadas.

4.1. Misión y visión de Advaltech Omni

Cuando se requiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de capital humano, se debe pensar en ellos como parte del valor estratégico de la compañía, como una ventaja competitiva. Los primeros pasos parten del análisis de la misión y visión de la compañía, a partir de estos conceptos los valores.

4.1.1. *La misión*

Es el por que de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

La misión de Advaltech Omni es “Agregando valor a través de la innovación” (<http://www.advaltech.com/group/about-us/mission.html>).

4.1.2. *Visión*

Es la imagen del futuro deseado por la organización.

La visión de Advaltech Omni es “Ser el socio preferido para componentes de metal y plástico en grandes volúmenes manufacturados con soluciones tecnológicas únicas e innovadoras” (<http://www.advaltech.com/group/about-us/vision.html>).

4.2. Los valores

Los valores son aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.

Los valores representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores son los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y visión fijadas.

Advaltech Omni debe conocer, analizar, determinar cual es su cultura, a qué valores adhiere. La alta dirección, es decir, director general y equipo gerencial son los responsables de definir de dichos conceptos.

4.2.1. Valores definidos por la alta dirección

- Integridad total: honradez y rectitud inalterables
- Calidad y servicio: excelencia en la tarea a realizar
- Creatividad: exponer nuevas ideas y formas de hacer las cosas
- Trabajo en equipo: colaborar en conjunto con el equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos
- Lealtad y cooperación: sentirse obligado con los objetivos de la organización y hacerlos propios
- Esfuerzo adicional para mejorar: hacer eficientemente que las cosas sucedan
- Trato justo: mantener una posición clara pensando en beneficio de la organización
- Iniciativa: adelantarse a los demás
- Cuidado de nuestro ambiente de trabajo: cuidar los recursos de la empresa
- Orientación al cliente: encaminar sus actos hacia el cliente

4.3. Definición de competencias por la alta dirección de Advaltech Omni

Posterior al análisis de la visión y misión de la compañía, el siguiente paso es definir las competencias organizacionales o competencias cardinales.

Las competencias cardinales son aquellas que son relevantes para que todo el personal posea y desarrolle. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas para cada puesto. Algunas de estas pueden coincidir o ser diferentes.

Las competencias cardinales, generales, son aquellas que todos los colaboradores de Advaltech Omni deben tener. Estas, a su vez, pueden transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto. Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto.

Las competencias tienen un rango de grados representado por cuatro niveles en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido. En algunos casos D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

Para la definición de las competencias cardinales se ha seguido una metodología para poner en marcha la definición de competencias una manera práctica con el aporte de la cultura propia de la empresa, proporcionada en gran parte por el área de personal.

Tomando como base la misión, visión y valores definidos de la compañía, se presenta un primer borrador de competencias a la alta dirección de la empresa, es decir el director de Advaltech Omni. Esto para iniciar de una base y que en conjunto se pueda definir las competencias cardinales o generales. El director general hace precisamente la dirección de la compañía y es el que la rige a un determinado rumbo, por ello la importancia de este en el proceso de definición de competencias cardinales.

4.3.1. Primer borrador de competencias cardinales

- **Iniciativa:** hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás
- **Orientación al logro:** encaminar los actos al logro esperado, hacer que las cosas sucedan
- **Orientación al cliente:** comprender y satisfacer las necesidades de los clientes
- **Conciencia organizacional:** comprender e interpretar las relaciones en la organización y con las que tiene relación
- **Autocontrol:** dominio de si mismo
- **Calidad de trabajo:** excelencia en el trabajo a realizar
- **Ética:** sentir y obrar con respeto de manera personal y profesional
- **Compromiso:** sentir propios los objetivos de la organización
- **Innovación:** idear soluciones nuevas y diferentes
- **Integridad:** obrar con rectitud y honestidad

Después de presentar y consensuar en conjunto con la alta dirección, es decir dirección general y equipo gerencial las competencias sugeridas, o primer borrador, se tuvo como resultado modificaciones debido a la misión, visión, valores, objetivos, cultura de la empresa, comentarios, análisis, observaciones, para que finalmente se decidiera el acuerdo de las competencias cardinales generales, que todo colaborador debe tener en la organización y así definir los conceptos de estas.

Ya definidas el grupo de competencias cardinales, se tiene una base para establecer las competencias específicas por puesto, las cuales se definirán de manera similar en conjunto con el equipo gerencial y colaboradores ejemplares en la organización.

4.3.2. Competencias cardinales de Advaltech Omni

Tabla 4.1

Competencias cardinales de Advaltech Omni

Competencias cardinales	Definición de la competencia
Iniciativa	Es la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. El actuar de forma preactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marcar el rumbo por medio de acciones concretas. Concretar decisiones tomadas hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
Orientación al logro	Encaminar los actos al logro esperado, hacer que las cosas sucedan 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. Tendencia a logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades. Esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Tener amplios conocimientos en los temas del área del cual 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.
Compromiso	Sentir propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de las metas comunes. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.
Innovación	Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y honestidad. Actuar en proporción con lo que cada uno dice o considera importante. Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad. Las acciones son coherentes con lo que dice.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Predisposición a mantener firme y constante en la continuación de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Apunta a la fuerza interior para insistir una acción, mantiene una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto del personal como de la organización.

Fuente: Elaboración propia

5. PROCESO DE SELECCIÓN

5.1. Reclutamiento y selección

Existen una serie de términos que se usan como sinónimos y no lo son; se explicaran sus diferencias cuando correspondan. Un aspecto que usualmente se confunde es el real alcance de las palabras reclutamiento y selección.

5.1.1. Diferencias entre Reclutamiento y Selección

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales mas tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo (Alles, 2007).

El equipo del departamento de personal tiene la tarea de realizar un trabajo profesional, que consiste en aplicar una serie de conocimientos y herramientas para que luego el cliente interno tome la decisión en el momento de contratar a un nuevo colaborador.

Lo primero es definir el perfil de puesto; en función del perfil, se define el candidato o los candidatos ideales, los cuales serán el objeto de deseo; y luego se deberá atraerlos. En un proceso de selección no sólo elige la organización, también lo hace el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir antes se debe identificar lo que sea, para después atraer a varios posibles candidatos, no solo uno.

El proceso de selección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos, se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas (Martha Alles, 2007).

El éxito del proceso de selección en Advatech Omni depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace adecuadamente, es factible resolver

exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa por que se reiniciara el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión impropia.

5.1.2. Reclutamiento interno versus reclutamiento externo

Para el departamento de personal en Advaltech Omni y en general en las organizaciones, es conveniente buscar candidatos primero dentro de las propias filas de la organización. Siempre será un buen consejo comenzar la búsqueda entre los actuales colaboradores. Luego de agotar las opciones internas se debe salir al mercado.

El profesional del área de capital humano tiene el deber de velar por lo mejor para la organización y por ello objetivamente deberá analizar si hay o no un colaborador que se adapte a las necesidades de ese momento sin partir de juicio previo alguno, ni a favor ni en contra.

Ventajas de la promoción interna:

- La compañía economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona formada en la cultura organizacional, que conoce la estructura y las metodologías del trabajo.
- Se aprovechan los esfuerzos realizados en el desarrollo de los colaboradores
- Se crea una vacante de nivel mas bajo, que será mas fácil de cubrir
- Es motivador para los empleados
- Permite descubrir talentos escondidos

Razones por las cuales algunas veces se prefiere atraer candidatos externos:

- El equipo directivo desean ascender a una persona a quien ellos mismos han preparado específicamente para la posición disponible. No desean considerar otras postulaciones.
- Algunos integrantes de la organización se molestan cuando los empleados buscan puestos fuera de su departamento o área y lo toman de manera personal
- La salida de un colaborador por promoción interna puede significar que la persona que cubra esa vacante o sea tan buena como la anterior
- A veces se cree que es mejor traer gente con sangre nueva, sin vicios y con un panorama fresco

5.1.3. Concepto de cliente interno

El área de personal deberá actuar como si fuese un consultor respecto de las otras áreas de la organización y estas serán, de ese modo, sus clientes internos.

Desde el rol de consultor del área de personal deberá de analizar la necesidad planeada, cual será el mejor camino para resolverla y como esto se encuadra dentro de las normas de la organización.

Tratar al cliente interno como lo que es: un cliente al cual se brinda un servicio. Y utilizando una expresión de uso frecuente, el profesional de capital humano no deberá satisfacer a su cliente interno, deberá deleitarlo, sin olvidar que este además confía en que se le resolverá el cubrir una posición con la mejor persona para ese puesto vacante.

5.1.4. *La importancia de realizar una buena selección*

Las personas esperan que las organizaciones a las cuales pertenecen las traten como seres humanos, que se les brinde trabajo y facilidades que cubran sus necesidades, que se les brinde oportunidades de crecer y aprender mas, que se les diga como están haciendo las cosas. La organización por su parte, tiene también expectativas, mas implícitas y sutiles; como que el colaborador de una buena imagen a la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella, es decir, que este bien motivado y listo para sacrificarse por la organización.

Todas las etapas del proceso de selección son importantes, especialmente el inicio. Definir los primeros pasos de modo correcto será la base, la piedra fundamental de una selección adecuada.

Un profesional del área de personal, debe tener una formación de especialista en selección y de generalista en materia de administración. Todo aquel que desee abrazar esta especialidad deberá complementar su formación académica y mantenerla actualizada con las nuevas tendencias.

Quienes trabajen en una organización deberán conocerla exhaustivamente, así como los negocios de cada una de las áreas.

5.2. Análisis y descripción de puestos

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de

personas deben contratarse para esa posición. Es necesario definir correctamente los puestos.

El análisis de puesto es la base para diversas tareas actividades dentro del área de personal, la presente tesis se enfoca a reclutamiento y selección.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado, de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

La metodología que se siguió para el análisis de puestos es conforme a un cuestionario, que se aplico a personal que ocupan tres posiciones estratégicas dentro de Advaltech Omni, los puestos son:

- Ingeniero de desarrollo de negocios
- Ingeniero de calidad
- Ingeniero de proyectos

El análisis de puesto se hace a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puesto.

El análisis y descripción de puestos indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto, además de identificar el que se hace, por que se hace, donde se hace y como se hace.

Para el análisis de puestos se inició con la identificación de puestos y recolección de información, se trabajó con colaboradores y gerentes explicando el proceso. Para esta parte del proceso se utilizó un formulario en el cual se reúne información de tareas, habilidades, conocimientos, responsabilidades (Apéndice A).

Ya recaudada la información de análisis por el cuestionario, el siguiente paso es el llenado del formato del análisis de puesto, el cual describe la información recabada de forma resumida para cada puesto (Apéndice B).

5.2.1. Definición de competencias específicas

Una vez que se han definido las competencias cardinales o específicas de la compañía se establecen las competencias por puestos específicos

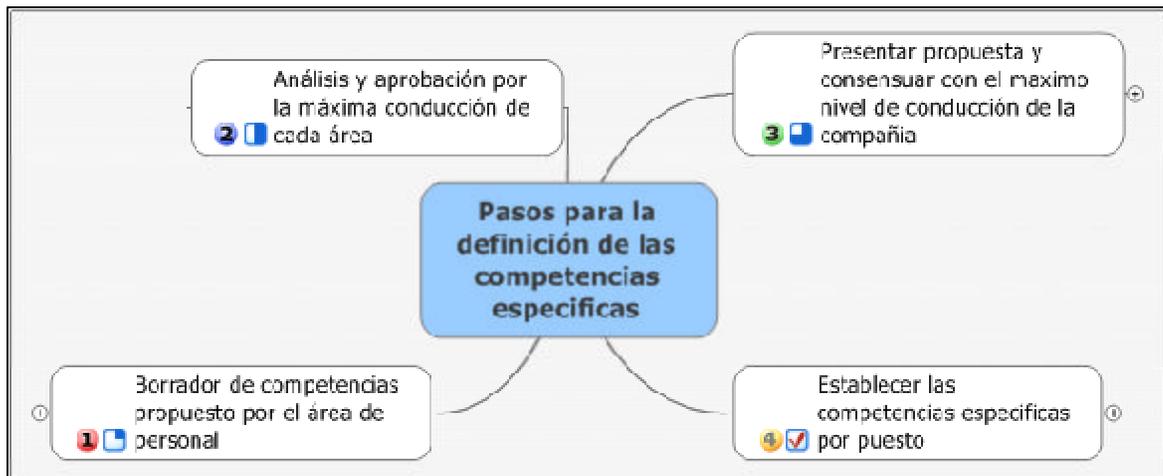


Figura 5.1. Definición de competencias específicas. Fuente: Elaboración propia

El primer paso consiste en establecer un borrador de competencias y validar con ocupantes de los puestos. Para esto se consideran colaboradores de casos exitosos en el contexto analizado para la cultura y organización en Advaltech Omni.

Después se analiza y obtiene la aprobación de la máxima conducción de cada área, en este caso las gerencias de ventas, ingeniería y calidad.

Posterior se presentan las propuestas y se consensua con la máxima conducción de Advaltech Omni, para así definir el diccionario para los puestos específicos.

Siguiendo la metodología presentada de análisis de puesto y definición de competencias específicas, las descripciones de los puestos de ingeniería de calidad, proyectos y desarrollo de negocio, quedan de la siguiente forma (Apéndice C).

5.3. Definición del perfil

El proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización, este paso es la definición del perfil. Esta incluye la revisión de la descripción de puesto y una reunión con el cliente interno para recolectar toda la información disponible para llevar a cabo el proceso de selección.

Ya establecida la descripción de puestos, la tarea de la recolección de datos para el perfil será mas sencilla, solo habrá que ver si todo lo allí descrito esta actualizado o es necesario adaptar algún detalle.

Se realiza una entrevista con el cliente interno con el objetivo de confirmar los datos y analizar información de la descripción de puestos o aspectos especiales que en el momento deben considerarse. La descripción de puesto ya establecido, y sin modificarlo el cliente interno puede solicitar alguna característica especial para la nueva persona.

De la entrevista con el cliente interno para definir el perfil se debe obtener clara información sobre cuales requisitos son excluyentes y cuales no. Entendiendo por excluyentes aquellos que definitivamente la persona debe poseer. Es importante el obtener este tipo de información y que sea lo más cercano a la realidad.

Las capacidades técnicas o conocimientos se resuelven en primera instancia o son más sencillos de evaluar, pero es necesario dejar claro la real necesidad de lo que se plantea. Los puntos clave y a lo que se enfocó en este caso, fueron dados por las competencias conductuales o características de personalidad. Fue necesario revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario hacer las modificaciones necesarias. Es importante el establecer de quien depende la posición, a quien supervisa y quienes están a su mismo nivel de jerarquía.

Es primordial analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, que incidencia pueden tener en la definición del perfil.

Analizar con el cliente interno en que tipo de empresas podría estar laborando una persona con el perfil buscado es de mucha utilidad.

En el Apéndice D se muestra el formato sugerido para la definición de perfil por competencias.

5.4. Planeación del proceso de selección

Una vez que existe la necesidad de cubrir una posición y se ha recolectado la información necesaria en base a la descripción de puesto y análisis del perfil, el equipo de personal deberá planear como realizar el proceso.

Se debe tener bien claro quien será el responsable de cada uno de los pasos en el proceso. El proceso de selección debe ser planificado detalladamente; y si se tiene la sensación de que será necesario un replanteo de la demanda por algún factor, este se avisará al cliente interno en su caso antes de iniciar el proceso.

5.4.1. Métodos y canales de búsqueda

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno de ellos para que reciba la oferta laboral.

5.4.2. Fuentes de reclutamiento sugeridas

De acuerdo al estudio de este caso y perfiles de puesto, se recomiendan las siguientes fuentes de reclutamiento.

Reclutamiento interno siempre es una primera opción para las posiciones que se analizan. Mantiene las ventajas de ser más económico, más rápido, más seguro en cuanto los resultados finales ya que conocen la organización y la forma de trabajo, motivan a los colaboradores y es un retorno de inversión de la organización en formación de personal. Algunas de las desventajas se pueden presentar al generar conflictos de intereses y la no renovación de gente nueva.

Si terminado el proceso de manera interna, no se ha encontrado al candidato idóneo para cubrir la posición, entonces se inicia el reclutamiento externo. Este tiene las ventajas de renovar al personal de la compañía, aprovecha inversiones en formación y desarrollo efectuadas por otras organizaciones o por los propios candidatos, pero también es más costoso.

5.5. Fuentes de reclutamiento

5.5.1. *Internet y bases de datos*

Las bases de datos de los sitios Web que ofrecen currículum de postulantes son y serán una rápida y económica fuente de reclutamiento. Un sitio laboral en Internet es una bolsa de trabajo virtual cuyo objetivo es brindar la posibilidad de encontrar un empleo a postulantes y ayudar a las empresas a encontrar a la persona adecuada frente a una búsqueda, con un método fácil. Advaltech Omni tiene un contrato vigente con el despacho de consultoría Velázquez, el cual se tiene acceso a la consulta de base de datos y a postular vacantes. Este sin duda es la herramienta más importante como fuente de reclutamiento por el tipo de puestos que se analizan.

Dentro de www.velazquez.com.mx se puede consultar la cartera de candidatos en la zona del bajío y publicar las vacantes que requiera Advaltech Omni. Velázquez cuenta con una vasta base de datos con más de 70,000 curriculum, del cual se puede localizar personas de acuerdo a características específicas que la organización requiere. Así como también se tiene disponible la publicación de vacantes, la página de bolsa de trabajo tiene una consulta promedio de 4000 personas.

5.5.2. Asociaciones de ejecutivos del área de personal

Por el perfil de puesto que se analiza, este es un medio funcional y confiable, ya que el área de personal de Advaltech Omni es parte de asociaciones de ejecutivos especialistas en el área como es la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales. Dicha asociación se encarga de mantener a la organización avisada de lo que pasa en el mundo laboral, en reuniones informativas y de reclutamiento, en donde existe intercambio de cartera de candidatos con las más de 100 empresas que pertenecen a la asociación.

También se es parte del grupo de ejecutivos de recursos humanos en el Parque Industrial Querétaro. Del cual se obtiene intercambio de cartera de candidatos, además de compartir buenas prácticas del área entre las 19 empresas participantes.

Formar parte de dichas asociaciones y grupos se cuenta con la ventaja de obtener cartera de candidatos que son recomendados por colegas de las áreas de personal.

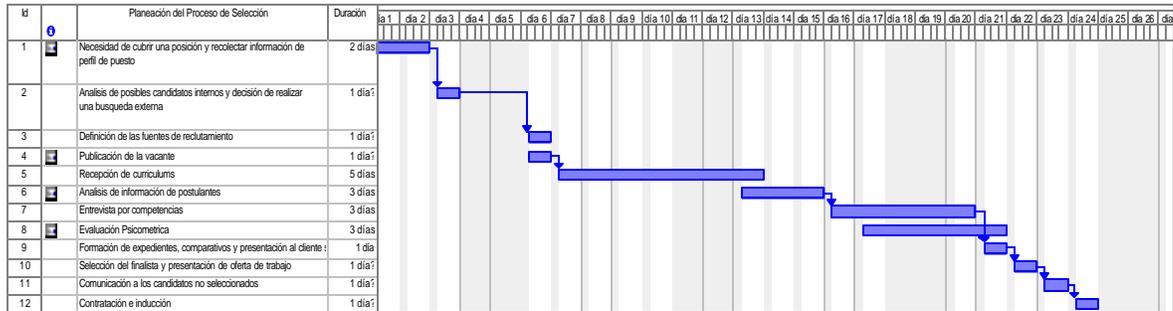
5.5.3. Anuncios en periódico

Esta es otra opción a utilizar si las mencionadas previamente no funcionaran, ya que el periódico es un medio en el cual se tiene una publicación muy completa, la desventaja es que puede resultar muy costoso.

5.5.4. Planeación sugerida para el proceso de selección de los perfiles de estudio

Tabla 5.1

Planeación del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

5.6. Preselección y selección de personal

La etapa de preselección comprende la lectura de curriculum. El objetivo fundamental será separar, es decir, dejar fuera del proceso a todos aquellos que no correspondan al perfil requerido.

La real selección es en el momento de la entrevista, en especial la entrevista por competencias, se detectará cuales de los candidatos que en primera instancia cubren el perfil son las que tienen las competencias requeridas y otras características personales para alcanzar un desempeño exitoso o superior.

La decisión sobre la persona más adecuada se realiza con la participación del cliente interno, en este caso el gerente de área, el es el que decide quien será el nuevo colaborador.

5.6.1. Primera revisión de antecedentes

El currículum puede presentarse en diversos formatos físicos:

- Formato de papel
- Formato digital adjunto en un correo electrónico
- Postulación a través de la carga de datos en formato digital en la bolsa de trabajo de Velázquez

Aspectos importantes para leer un currículum.

Hay aspectos formales en las presentaciones de datos de los postulantes comunes a todas las búsquedas, tales como prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores de ortografía y extensión desmesurada. Estos deben de ser contemplados.

- Aspectos estructurales: edad, sexo requerido, estudios, etc.
- Aspectos funcionales: donde trabajó, que experiencia posee y otra información relacionada, rotación laboral

Análisis de fondo

A partir de los requisitos excluyentes o fundamentales, se podrá rápidamente, dividir los postulantes en tres grandes grupos de candidatos: los que sí los cumplen, los que no lo hacen y los que están en uno y otro grupo, los dudosos.

Coherencia de la historia laboral

Algunos puntos a analizar en las posiciones analizadas, ingeniero de proyectos, de calidad y desarrollo de negocios es verificar la coherencia interna de las mismas, para las cuales se sugiere:

- Analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser calificados de acuerdo con el tipo de empresa que se trate y el rubro en el que se desempeña. Sería un plus que los candidatos vinieran de empresas similares a Advaltech Omni, y mucho mejor si se han desempeñado en el negocio de inyección de plástico.
- Continuidad cronológica y lógica. Debe existir una continuidad lógica en los trabajos donde se ha desempeñado los candidatos, de otra forma se deberá cuestionar el por que de espacios entre empleos.
- Evaluar la rotación. Es necesario poner en claro el por que de la movilidad laboral, para después confirmarlo en entrevistas.

El análisis no debe ser concluyente sino un disparador de preguntas en el momento de la entrevista. Es necesario preparar preguntas específicas para evaluar la motivación por el cambio y para la posición a cubrir.

5.6.2. Proceso de citación

Después de analizar los antecedentes para complementar el proceso de preselección, se citará a los postulantes a fin de entrevistarlos. En este caso la persona encargada de reclutamiento y selección será la encargada de citar a dichos postulantes, por el nivel de la posición, no es recomendable el dejar esta tarea a externos. Es recomendable el llevar una minuta con el historial de llamadas. La comunicación debe ser directa con el postulante o en su caso registrar quien recibe los recados.

5.7. La entrevista

La entrevista debe ser planificada cuidadosamente, será muy importante que el reclutador detecte temas sobre los cuales se desea indagar o dudas sobre el candidato. Es aconsejable el realizar anotaciones al costado del curriculum para no olvidar hablar de ciertos temas en la entrevista.

Para una entrevista exitosa se recomienda un ambiente apropiado, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Que sea privado
- Evitar distracciones
- Asegurarse que el aspirante se siente cómodo
- Preparar el lugar adecuado

Es importante el tener claro los objetivos de la entrevista, es decir, el reclutador debe conocer el perfil buscado en todos sus detalles, la descripción del puesto, los requisitos excluyentes y no excluyentes, las competencias y los distintos comentarios y opiniones del cliente interno (gerentes de área) sobre el particular.

5.7.1. La primera impresión

La primera impresión debe sumarse al resto de la información y conformar, así, una opinión integral sobre el entrevistado. La apariencia y los primeros contactos son importantes pero no debemos formar un paradigma de ciertos puntos.

Las personas se comunican no solo con la palabra, no obstante, no se debe basarse solo en el lenguaje corporal para evaluar a un candidato. Se deberá reunir toda la información antes de decidir la suerte de una postulación.

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

El entrevistador debe manifestar su voluntad de ayudar, su interés y su intención de tratar los temas de manera estrictamente confidencial, absteniéndose de formular críticas. Posteriormente, expresará su comprensión acerca de la información recibida y orientará al entrevistado.

Es fundamental rodear a la entrevista de un clima de validez, confianza y comodidad. El postulante se afianzará y, una vez, eliminados los factores iniciales de tensión, se muestra tal cual es.

Toda entrevista tiene un comienzo y un final. Para comenzar es necesario realizar las preguntas para romper el hielo y preguntas abiertas. Estas preguntas suelen tranquilizar al entrevistado y permiten obtener basta información.

¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?

¿Cómo estaba el tránsito?

¡Qué calor hace hoy!

5.7.2. Tipos y formulación de preguntas

La manera de preguntar puede afectar profundamente las respuestas que se reciban. Es importante cómo se formulan las preguntas. El entrevistador deberá mantenerse neutro para obtener resultados más veraces.

Es fundamental el formular preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente, que se efectúen una sola vez y evitar las que condicionen respuestas, así como no hacer preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada esta dispuesta a brindar, son exactitud, la información deseada.

5.7.3. Preguntas sugeridas

Las siguientes tipos de preguntas, se sugieren para una exitosa entrevista para los perfiles de estudio (ingeniero de proyectos, calidad y desarrollo de negocio)

Preguntas cerradas: se contestan con una sola palabra, estas se pueden hacer para saber información puntual.

Preguntas abiertas y de sondeo: estas permiten que el entrevistado se exprese sobre el tema y además evaluar aspectos del candidato como modalidad de expresión y contacto, utilización de lenguaje, capacidad de síntesis, expresión corporal, etc. Preguntas como ¿Cuénteme sobre su experiencia en la industria de inyección de plástico?, ¿Qué lo impulso a desarrollarse en el área de ventas?, ¿Cómo enfrenta un nuevo proyecto?

La manera que se sugiere de preguntar es pidiendo al entrevistado que relate su comportamiento ante una determinada situación, lo cual permitirá evaluar la competencia deseada. Después es preguntar de nuevo sobre la situación, el objeto es el asegurarse de haber comprendido adecuadamente las respuestas y mediante esta vía garantizar la evaluación correcta de la competencia.

5.7.4. Guía para la entrevista

A continuación se presenta la guía de entrevista para los puestos de ingeniero de calidad, desarrollo de negocio y proyectos, esta guía incluye preguntas específicas que ayudaran a la detección y nivel de competencia de los candidatos participantes a ocupar dichas posiciones dentro de Advaltech Omni (Apéndice E).

Es recomendable el tomar notas en dos etapas por el hecho de que el entrevistado puede ver lo que se escriba durante la entrevista, además, no se debe dar la impresión de que se escriben cosas que no se quiere que el otro vea.

La entrevista por competencias incorpora preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan capacidades en un tiempo no muy extenso. La entrevista por competencias tiene la ventaja de ser sencilla su administración, puede ser realizada por el entrevistador como por el cliente interno, este ultimo debe de recibir en dado caso un breve entrenamiento para llevarla a cabo.

El apéndice F muestra el formato de retroalimentación del grado de competencias observadas en la entrevista.

5.8. Evaluaciones

En un proceso de selección existen numerosas instancias donde se evalúan competencias, personalidad, potencial y conocimientos.

Una herramienta importante que ayuda a la selección de un candidato son las pruebas psicometricas. Estas no son de carácter decisivo, son un elemento de juicio adicional durante todo el proceso.

En Advaltech Omni se cuenta con el paquete Pscowin. Este es una aplicación de apoyo para el área de personal en funciones de Reclutamiento y Selección que permite

evaluar al personal a través de Pruebas Psicométricas Automatizadas en forma modular e interactiva.

De acuerdo al perfil de los puestos de estudios las siguientes pruebas se aplican a cada uno de ellos:

Tabla 5.2

Pruebas psicométricas a aplicar de acuerdo al perfil

Perfil	Cleaver	Gordon	Inteligencia abstracta	Valores	Habilidades gerenciales
Ingeniero de calidad	X	X	X	X	
Ingeniero de desarrollo se negocios	X	X	X	X	
Ingeniero de proyectos	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia

5.8.1. Prueba de inteligencia abstracta

Este tipo de herramienta permite conocer el Coeficiente Intelectual, el Tipo de Inteligencia y las Habilidades Específicas que posee una persona.

Las áreas que mide son:

- Cultura general: Mide la habilidad para manejar la información mediante el uso de la memoria asociativa y el nivel de acervo cultural
- Razonamiento: Investiga la habilidad para identificar el origen de un problema, visualizar alternativas y tomar decisiones
- Clasificación: Habilidad para sistematizar y ordenar la información para la solución de problemas

- Juicio: Grado de internalización de experiencias pasadas para entender, comparar y juzgar situaciones sociales cotidianas
- Vocabulario: Mide la capacidad de clasificar, conceptualizar y expresar ideas
- Abstracción: Capacidad de asimilación, comprensión y pensamiento asociativo
- Deducción: habilidad para identificar las relaciones entre causas y efectos para la anticipación de los eventos
- Lógica: Mide el grado de concentración y facilidad para encontrar la relación entre datos y elementos numéricos
- Síntesis: Grado en que una persona puede identificar la relación entre los elementos de un problema
- Dinámica numérica: Capacidad para identificar las variables que forman parte de un problema para lograr su solución

5.8.2. Gordon

Es un instrumento que mide la personalidad con nueve aspectos importantes del funcionamiento de la persona.

Los aspectos que mide son:

- Ascendencia: Influencia en sus puntos de vista hacia los demás
- Perseverancia: Perseverancia ante trabajos asignados
- Estado emocional: Grado de equilibrio emotivo y manejo de la ansiedad
- Sociabilidad: Inclinación a trabajar entre y con la gente

- Cautela: Cautela y cuidado en la toma de decisiones
- Relaciones personales: Grado de confianza en la gente y comprensión hacia los demás
- Originalidad: Gusto por pensar en ideas difíciles e ideas nuevas
- Vigor: Nivel de energía y rapidez para la ejecución de tareas
- Iniciativa: Para generar nuevas tareas e ideas.

5.8.3. *Cleaver*

Es un instrumento que refleja la dinámica del comportamiento de la persona a través de: Características sobresalientes en situaciones cotidianas, Posibles reacciones bajo presión, Motivaciones Internas (hacia donde desea dirigir su conducta) y Motivaciones Externas (lo que requiere para un mejor desempeño).

Tabla 5.3

Medibles Cleaver

Área que mide	Área que investiga
Dominio	Empuje ante situaciones antagónicas
Influencia	Influencia en su contacto con la gente
Estabilidad	Estabilidad en su ritmo de actividades
Cumplimiento	Apego a normas

Fuente: (<http://psycowin.com/2008/index.asp>)

5.8.4. *Estilos gerenciales LIFO*

Es un instrumento que identifica el estilo de trabajo y liderazgo de la persona, así como el uso excesivo de sus fuerzas y las estrategias para una óptima administración. La

Técnica se aplica para identificar los procesos de grupo y la administración de las fuerzas del mismo.

Tabla 5.4

Medibles LIFO

Área que mide	Área que investiga
Estilo da y apoya	Orientado a identificar las necesidades, gustos por desarrollar y apoyar gente
Estilo toma y controla	Gusto por aprovechar oportunidades, sentido de competencia y con iniciativa
Estilo mantiene y conserva	Tendencia por prever la pérdida, orientación al análisis, sistemas y organización
Estilo adapta y negocia	Habilidad para trabajar con gente, sentido de adaptación y sensibilidad a los sentimientos de otros

Fuente: (<http://psycowin.com/2008/index.asp>)

5.8.5. Valores

La herramienta de Valores Individuales y Colectivos es un instrumento el cual permite analizar y medir el comportamiento de 10 tipos motivacionales de valores que interactúan entre sí y están presentes en cualquier sociedad y persona.

El instrumento tiene como beneficio:

- El conocer el perfil de valores en las etapas de incorporación ayuda a detectar la compatibilidad de la persona con los valores organizacionales.
- Apoyo para focalizar los programas de valores en los procesos internos de la organización.
- Detectar valores en comunidades o zonas en las que se pretenda ubicar alguna unidad de negocio, y así tener en cuenta las posibles fortalezas y áreas de oportunidad.

Tabla 5.5

Medibles Valores

Área que mide	Área que investiga
Universalismo	Entendimiento, tolerancia y protección para beneficio de todas las personas y la naturaleza
Benevolencia	Búsqueda del beneficio de personas con quienes se tiene contacto
Conformidad	Retraer acciones e impulsos que pueden afectar a otros o violar normas sociales
Tradicición	Respeto y aceptación de costumbres e ideas que provee la cultura tradicional
Seguridad	Armonía y estabilidad en la sociedad, las relaciones y en uno mismo
Poder	Estatus o prestigio social. Control sobre personas y recursos
Logro	Éxito personal a través de demostrar competencias de acuerdo a estándares sociales
Hedonismo	Placer y gratificación personal
Estimulación	Disposición al cambio y atrevimiento
Auto-dirección	Pensamiento independiente y de acción

Fuente: (<http://psycowin.com/2008/index.asp>)

La aplicación de las pruebas es mediante computadora, esta al final genera un reporte detallado de cada una de los instrumentos con la interpretación de los resultados (Apéndice G).

CONCLUSIONES

La gestión por competencias es un modelo completo. El área de personal no se debe de interpretar cómo un mal necesario o un centro de gasto, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de la compañía.

La aplicación de la metodología para seleccionar los mejores candidatos en Advaltech Omni lleva un proceso ordenado, del cual con el correcto seguimiento se puede obtener un resultado predecible.

El personal cumple un papel estratégico dentro de Advaltech Omni y estos deberán convertirse en profesionales modernos y competitivos.

Existe una vinculación muy fuerte entre la implantación de gestión por competencias y la estrategia de la empresa, es decir, los objetivos planteados por la alta dirección y filosofía de la compañía.

Es fundamental la participación de la alta dirección en la estructuración del proceso, principalmente en la definición de las competencias cardinales o generales que cada integrante de la organización debe tener. La alta dirección debe estar convencida y dar todo el apoyo para que este proyecto pueda ser funcional.

La participación del equipo gerencial o responsables de cada uno de los departamentos fue esencial para la definición de las competencias específicas para las tres posiciones de estudio. Así como también la participación de los colaboradores que ocupan dichos puestos en la actualidad.

La forma en como se seleccionará a los mejores candidatos será fundamentada y seguirá una metodología de la cual se pueda obtener el resultado esperado, un vínculo del cual dichos candidatos colaborarán desde un inicio con bases apegadas a las

competencias de Advaltech Omni y del cual posteriormente se desarrollarán. No será un trabajo improvisado como se hacía con anterioridad.

La filosofía que subyace tras la gestión por competencias tiene bases bien cimentadas, de las cuales son partes todo el equipo de la compañía. El personal es lo más importante en cualquier organización, y hoy en día es la ventaja competitiva.

Los beneficios para Advaltech Omni de contar con una estructura de selección por competencias da como resultado el seleccionar los mejores candidatos, los cuales ya vendrán enfocados con la filosofía de la organización al contar con comportamientos requeridos por la organización o puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Diccionario de preguntas: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2004). *Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño*. México, DF, México: Trillas
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación cuarta edición*. México, DF, México: McGraw Hill.
- Lachira, C. (2003). *Métodos y técnicas de investigación jurídica*. Querétaro, Qro, México: Artes graficas LEEA.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. México, DF, México: Prentice Hall.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Quezada, H. (10 de noviembre, 2008). Panorama en América Latina respecto a la línea basada en competencias. *Quality Management*. Disponible en: <http://qmasociados.netfirms.com>
- Despacho Velázquez: Medio de reclutamiento. (25 de enero, 2009) disponible en www.velazquez.com.mx.

Información sobre pruebas psicométricas. (10 noviembre, 2008) disponible en
<http://psycowin.com/2008/index.asp>.

APÉNDICE

Apéndice A

Cuestionario de análisis de puesto para un empleado

Nombre y apellido del colaborador _____

Fecha _____ Título del puesto _____

Departamento _____

Supervisor _____

Explicación: El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción de puesto.

Colaborador: Complete los espacios arriba y en la sección I. Describa a detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia y el tiempo que utiliza para realizar esas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto conduce.

Supervisor: Complete los espacios de la sección II

Sección I

1. Tarea (qué) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____

De tiempo utilizado para realizar la tarea

2. Tarea (qué) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____

De tiempo utilizado para realizar la tarea

3. Tarea (qué) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____

De tiempo utilizado para realizar la tarea

4. Tarea (qué) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____

De tiempo utilizado para realizar la tarea

5. Tarea (qué) _____

Procedimiento (cómo) _____

Propósito de la tarea (por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____

De tiempo utilizado para realizar la tarea

¿Qué tipo de maquinas/software/equipo debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada maquina/software/equipo mencionado?

Maquina/software/equipo

Tiempo en uso (por día o semana)

¿Cuáles con las tareas que considera más importantes en su puesto?

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas:

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto.

Nombre (Puesto) _____ Razón _____

Nombre (Puesto) _____ Razón _____

Nombre (Puesto) _____ Razón _____

Firma del colaborador _____

Sección II

Sección del colaborador revisada y aprobada por _____

Supervisor inmediato

Comentarios:

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto:

(Indicar con cruz donde correspondan)

? Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados

Dar ejemplo:

? No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos

Dar ejemplo:

? No se detectan hasta que causan inconvenientes a un cliente

Dar ejemplo:

Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados

(Indicar con una cruz donde corresponda)

? No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás colaboradores como realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados

? Guía y capacita a otros colaboradores. Asigna, controla y mantiene la calidad el trabajo

Apéndice B
Análisis de puesto

Identificación del puesto

Área o división _____ Título actual del puesto _____

Localidad _____ Reporta a _____

Trabajo a desempeñar

Tareas específicas y comunes _____

Responsabilidades

Supervisa a _____

Interacción con _____

Qué tareas se supervisan _____

Qué tareas no se supervisan _____

Cómo se controla la calidad

Condiciones físicas

Condiciones que rodean el área laboral _____

En que horas se trabaja _____

Periodos de descanso _____

Condiciones del entorno _____

Habilidades requeridas

Intelectuales

Manuales

Interpersonales

Conocimientos requeridos

Universidad/cursos especiales/experiencia/capacitación

Requisitos especiales (describir)

Viajes

Otros

Responsable (describir)

De equipo _____

Gastos _____

Otros _____

Apéndice C
Descripción de puesto

Empresa _____ Puesto _____

Área/Dirección _____ Departamento _____

Puesto superior _____

Aprobaciones _____ Fecha _____

Titular del puesto _____ Analista _____

Superior _____ Área Personal _____

Organigrama

Síntesis del puesto

Responsabilidades del puesto

Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia (alto-medio-bajo)

Requisitos del puesto

Formación Básica _____

Otra formación complementaria _____

Experiencia requerida _____

Idioma _____

Software _____

Competencias

Competencias (Describir)	Nivel de requerimiento

Descripción del puesto

Empresa Omni Manufacturing Services SA de CV

Puesto Ingeniero de Calidad

Área/Dirección Calidad Departamento Calidad

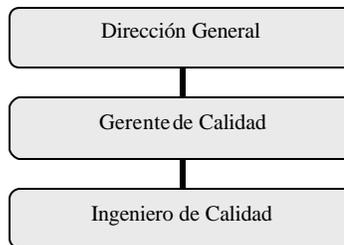
Puesto superior Gte de Calidad

Aprobaciones Gte de Calidad Fecha _____

Titular del puesto _____ Ana lista _____

Superior _____ Área Personal _____

Organigrama



Síntesis del puesto

Controlar y asegurar la calidad de los productos para el cliente mediante la planeación de calidad de los procesos y productos, así como la mejora de los mismos.

Responsabilidades del puesto

Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia (alto-medio-bajo)
Participación en la Planeación Avanzada de la Calidad de nuevos proyectos (APQP)	Medio
Elaboración y modificación de Planes de Control	Alto
Elaboración de documentación de calidad (Alertas de Calidad, Ayudas visuales, etc.)	Alto
Presentar planes de acción a clientes y ser el eslabón de comunicación	Alto

Omni-Cliente.	
Participación en la negociación de criterios de aceptación de cliente	Alto
Mejora de los procesos mediante la implantación y aplicación de técnicas estadísticas	Alto

Requisitos del puesto

Formación Básica Ingeniería

Otra formación complementaria _____

Experiencia requerida 2 años en puesto similar

Idioma Español e inglés

Software Microsoft Office, Pro-Engineer

Competencias

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Iniciativa		X		
Orientación al logro		X		
Orientación al cliente	X			
Calidad de trabajo	X			
Compromiso	X			
Innovación		X		
Perseverancia		X		
Competencias específicas				
Habilidad analítica		X		
Negociación		X		
Pensamiento conceptual	X			
Trabajo en equipo		X		
Conocimiento de la industria y el mercado		X		

Descripción del puesto

Empresa Omni Manufacturing Services SA de CV

Puesto Ingeniero de desarrollo de negocios

Área/Dirección Ventas Departamento Ventas

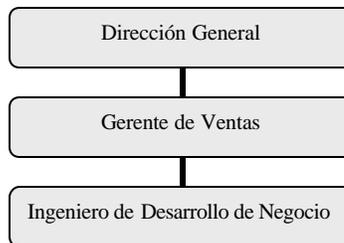
Puesto superior Gte de Ventas

Aprobaciones Gte de Ventas Fecha _____

Titular del puesto _____ Ana lista _____

Superior _____ Área Personal _____

Organigrama



Síntesis del puesto

Desarrollo y búsqueda de nuevos proyectos para la incrementar las ventas, incorporar nuevos clientes y establecer estrategias para el crecimiento de la compañía.

Responsabilidades del puesto

Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia (alto- medio- bajo)
Servicio y atención al cliente	Alto
Elaboración de cotizaciones al cliente y proceso de negociación.	Alto
Visitas programadas a clientes actuales y desarrollo de nuevos clientes	Medio
Coordinación del estudio de factibilidad de nuevos proyectos con las demás áreas de la compañía (metodología APQP)	Alto
Facturación Moldes, ECN (Cambios de Ing), control de los gastos incurridos en un nuevo proyecto que involucre estas actividades.	Medio

Participación en el equipo de trabajo en la incorporación de proyectos nuevos en la operación.	Alto
--	------

Requisitos del puesto

Formación Básica Ingeniería

Otra formación complementaria _____

Experiencia requerida 2 años en puesto similar

Idioma Español e inglés

Software Microsoft Office, Pro-Engineer

Competencias

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Iniciativa	X			
Orientación al logro	x			
Orientación al cliente	X			
Calidad de trabajo	X			
Compromiso	X			
Innovación		X		
Perseverancia		X		
Competencias específicas				
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Negociación	X			
Pensamiento conceptual	X			
Trabajo en equipo		X		
Conocimiento de la industria y el mercado	X			

Descripción del puesto

Empresa Omni Manufacturing Services SA de CV

Puesto Ingeniero de proyectos

Área/Dirección Ingeniería Departamento Ingeniería

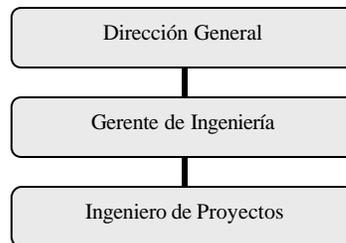
Puesto superior Gte de Ingeniería

Aprobaciones Gte de Ingeniería Fecha _____

Titular del puesto _____ Ana lista _____

Superior _____ Área Personal _____

Organigrama



Síntesis del puesto

Responsable de la puesta en marcha e implementación de los nuevos productos en planta coordinando las actividades de las áreas involucradas, así como la optimización de los productos ya existentes.

Responsabilidades del puesto

Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia (alto-medio-bajo)
Evaluación de la factibilidad de los nuevos productos	Alto
Elaboración de cotizaciones técnicas del producto	Alto
Administración y mantenimiento de la información técnica del producto.	Alto
Coordinación de pruebas de nuevos materiales y herramientas	Medio
Coordinación de la elaboración del protocolo de liberación para los	Alto

nuevos productos (PPAP).	
Mejoras de diseños de producto y herramientas	Medio
Soporte técnico a Ingeniería de Calidad	Bajo
Coordinación de cambios de ingeniería	Medio

Requisitos del puesto

Formación Básica Ingeniería

Otra formación complementaria _____

Experiencia requerida 2 años en puesto similar

Idioma Español e inglés

Software Microsoft Office, Pro-Engineer

Competencias

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Iniciativa	X			
Orientación al logro	X			
Orientación al cliente	X			
Calidad de trabajo	X			
Compromiso	X			
Innovación	X			
Perseverancia		X		
Competencias específicas				
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Liderazgo		X		
Pensamiento conceptual	X			
Trabajo en equipo		X		
Planificación y organización		X		

Apéndice D

Cuestionario para la definición de perfil por competencias

Empresa _____

Posición _____

Reclutador _____ Fecha _____

Objetivo de la posición (enumerar los principales objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo)

Descripción del cargo

Dependencia en línea (a quien reportara)

Dependencia funcional (a quien reportara la posición funcionalmente)

Dependencia sectores a cargo (departamentos que dependen de la posición y número de personas supervisadas)

Descripción del cargo

Principales funciones (enumerar las responsabilidades y tareas relevantes de la función)

Requisitos

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Educación

(Indicar formación requerida para la posición y nombre de la institución si se prefiere a una en particular)

Conocimientos especiales (indicar cursos de especialización preferidos)

Programas de cómputo

Idiomas que la posición debe conocer, que tipo de nivel y dominio

Otros requisitos

Edad entre _____ y _____ Sexo _____

Disponibilidad para viajar: si _____ no _____

Disponibilidad de cambio de residencia _____

Responsabilidades del cargo

(Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos)

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

Características del entorno social

(Mencione algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición)

Competencias requeridas

(Indicar con una X para marcar el grado A, B, C o D requerido para la competencia mencionada)

Escala: A Excelente, B Muy bueno, C Bueno, D Mínimo requerido

	A	B	C	D	No corresponde
Otras (detallar)					

Aspectos económicos de la posición

Salario _____

Otros _____

Apéndice E
Guía para la entrevista

Nombre _____

Puesto _____ Fecha _____

Temas	Comentarios
Estudios	
Idiomas	
Historia Laboral	
Experiencia en el puesto	
Conocimientos	
Paquetes de computación	
Motivación para el puesto	
Expectativas económicas	Actual:
	Pretendido:
Relaciones interpersonales	
Apariencia exterior	

Entrevistó _____

Guía para la entrevista por competencias

	Competencias cardinales	Preguntas por competencias
1	Iniciativa	<p>Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y como impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿En qué plazos?</p>
2	Orientación al logro	<p>¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿Comparte los criterios? ¿Los objetivos son alcanzables?</p> <p>¿Cuál fue su nivel de logros en el último ejercicio de evaluación? ¿Por qué piensa que llego a esos niveles?</p> <p>Si su gerente fija nuevas metas ¿Usted como reacciona? Brinde un ejemplo de esa situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</p>
3	Orientación al cliente	<p>Los clientes pueden ser tanto los que compran los productos, como aquellos otros, dentro de la organización que solicitan nuestros servicios. ¿Con quienes se relaciona usted en su actividad diaria? ¿Cómo es esa relación?</p> <p>¿Cuáles son sus sentimientos hacia sus clientes internos o externos? Brinde un ejemplo</p> <p>¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?</p> <p>¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? ¿Por qué razón?</p>
4	Calidad de trabajo	<p>¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades</p> <p>¿Alguna vez tuvo que implementar un procedimiento que no conocía? ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre que temas? Relate alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores</p>
5	Compromiso	<p>La organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina sobre ellos?</p> <p>¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeño?</p> <p>Brinde un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia</p> <p>¿Alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían? ¿Qué paso? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>
6	Innovación	<p>Relate alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que lo fue? ¿Lo vieron así los demás?</p> <p>Cuénteme de algún problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue?</p> <p>Cuando el mercado fija reglas, ¿Cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas?</p>
7	Perseverancia	<p>Comente alguna situación en la que haya resuelto un problema u otra situación por haber perseverado. ¿Por qué Eligio este ejemplo?</p> <p>Cuando las situaciones externas son adversas ¿Cómo se siente? Relate algún ejemplo</p> <p>Si usted sospecha que un cliente no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p>

Guía para la entrevista por competencias

Puesto: Ingeniero de calidad

	Competencias específicas	Preguntas por competencias
1	Habilidad analítica	<p>¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que paso? ¿Cómo identifico el problema? ¿Cómo lo analizo? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo organizo su trabajo?</p> <p>Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica obtener información y datos acerca de otros, ¿Cómo lo hace?</p> <p>¿Cómo identifica potenciales problemas en su área de responsabilidad</p> <p>¿Qué estadísticas presenta en sus informes?</p>
2	Negociación	<p>Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar</p> <p>Cuénteme como manejo alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo</p> <p>Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Cómo lo manejo?</p> <p>¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla?</p>
3	Pensamiento conceptual	<p>Cuénteme algún problema que usted haya resuelto satisfactoriamente: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento</p> <p>Brinde un ejemplo de una situación compleja que haya enfrentado en su empresa, ¿Cómo fue esta situación?</p> <p>Cuénteme un problema que usted haya resuelto y en el que considere que el resultado no ha sido satisfactorio : como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento</p>
4	Trabajo en equipo	<p>Relate situaciones en las que colaboradores hayan hecho propuestas o ideas nuevas; señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas</p> <p>¿Cómo toma usted las ideas presentadas por otros? Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que si lo fuese otra presentada por otro miembro del equipo.</p> <p>¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?</p>
5	Conocimiento de la industria y el mercado	<p>Hábleme del negocio en el que actúa su empresa: quienes son los clientes, los productos, los proveedores, etc.</p> <p>Relátame como ve usted el mercado donde opera la empresa en que trabaja actualmente</p> <p>¿Cómo ve usted a la competencia? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué empresas considera similares a la suya?</p> <p>¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa?</p>

Guía para la entrevista por competencias

Puesto: Ingeniero de desarrollo de negocios

	Competencias específicas	Preguntas por competencias
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	<p>Cuénteme sobre los productos o servicios de su empresa</p> <p>Esos productos, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relate algún caso en el que la adaptación haya sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad.</p> <p>¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan/no se adaptan a las preferencias del cliente? ¿Se relacionan estudios al respecto?</p> <p>¿Propuso alguna acción para mejorar la situación actual?</p>
2	Negociación	<p>Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar</p> <p>Cuénteme como manejo alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo</p> <p>Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Cómo lo manejo?</p> <p>¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla?</p>
3	Pensamiento conceptual	<p>Cuénteme algún problema que usted haya resuelto satisfactoriamente: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento</p> <p>Brinde un ejemplo de una situación compleja que haya enfrentado en su empresa. ¿Cómo fue esta situación?</p> <p>Cuénteme un problema que usted haya resuelto y en el que considere que el resultado no ha sido satisfactorio: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento</p>
4	Trabajo en equipo	<p>Relate situaciones en las que colaboradores hayan hecho propuestas o ideas nuevas; señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas</p> <p>¿Cómo toma usted las ideas presentadas por otros? Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que si lo fuese otra presentada por otro miembro del equipo.</p> <p>¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?</p>
5	Conocimiento de la industria y el mercado	<p>Hábleme del negocio en el que actúa su empresa: quienes son los clientes, los productos, los proveedores, etc.</p> <p>Relátame como ve usted el mercado donde opera la empresa en que trabaja actualmente</p> <p>¿Cómo ve usted a la competencia? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué empresas considera similares a la suya?</p> <p>¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa?</p>

Guía para la entrevista por competencias

Puesto: Ingeniero de proyectos

	Competencias específicas	Preguntas por competencias
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	<p>Cuénteme sobre los productos o servicios de su empresa</p> <p>Esos productos, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relate algún caso en el que la adaptación haya sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad.</p> <p>¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan/no se adaptan a las preferencias del cliente? ¿Se relacionan estudios al respecto?</p> <p>¿Propuso alguna acción para mejorar la situación actual?</p>
2	Liderazgo	<p>¿Cómo motiva a sus colaboradores tanto directos como indirectos? ¿Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo comunica los objetivos de gestión de la compañía o de su dirección a sus colaboradores directos?</p> <p>¿Tiene un back up para su puesto? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?</p> <p>¿Cómo hace para mantener informado a su staff en lo relativo a actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?</p>
3	Pensamiento conceptual	<p>Cuénteme algún problema que usted haya resuelto satisfactoriamente: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento</p> <p>Brinde un ejemplo de una situación compleja que haya enfrentado en su empresa, ¿Cómo fue esta situación?</p> <p>Cuénteme un problema que usted haya resuelto y en el que considere que el resultado no ha sido satisfactorio: como detecto el problema, como ideo la solución y como la implemento</p>
4	Trabajo en equipo	<p>Relate situaciones en las que colaboradores hayan hecho propuestas o ideas nuevas; señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas</p> <p>¿Cómo toma usted las ideas presentadas por otros? Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que si lo fuese otra presentada por otro miembro del equipo.</p> <p>¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?</p>
5	Planificación y organización	<p>Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, como realizo la planificación</p> <p>Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área o sector siendo usted el responsable de llevarla adelante, aun cuando quizás usted no fuese el responsable máximo del proyecto</p> <p>Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan</p> <p>En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?</p>

CAPACIDAD INTELECTUAL

Posee un CI de 126 que le ubica en un rango Superior.

Por lo que se puede señalar que presenta un alto desarrollo de sus recursos intelectuales, por lo que puede ser capaz de hacer uso de procesos de pensamiento con alto grado de abstracción que le facilitarán la conceptualización; producto de la asimilación de situaciones complejas e intangibles. Así mismo será capaz de generar soluciones creativas que modifiquen su entorno.

AREAS DE MAYOR DESARROLLO

Muestra un pensamiento abierto y analítico que le facilita explorar diferentes alternativas de la información presentada. Esto le permite identificar el origen de un problema y su solución.

Presenta capacidad para visualizar situaciones a largo plazo debido a su habilidad para relacionar las causas y consecuencias de eventos complejos. Su proceso de pensamiento deductivo le permite evaluar hipótesis que lo lleven a inferir conclusiones acertadas.

Posee un alto nivel de concentración ante estímulos visuales, así como la capacidad para asociar elementos numéricos con rapidez.

Es capaz de manejar y retener información mediante el uso de memoria asociativa. Su aptitud hacia la actualización le permite mostrarse como una persona con conocimientos de la cultura en general.

Posee la habilidad de ordenar mentalmente la información que se requiere desarrollar para solucionar un problema.

Generalmente hace uso del sentido común ante situaciones sociales. Se le facilita comprender a través de las experiencias, lo cual puede favorecer a una toma de decisiones fundamentada en la lógica.

Muestra destreza para entender, conceptualizar y expresar adecuadamente las ideas, lo que puede facilitar la comunicación a través del lenguaje.

Posee un proceso de pensamiento que le permite asimilar y comprender hechos y experiencias, así como hacer de ellos un juicio conceptual. Presenta un pensamiento funcional.

Tiene la capacidad para analizar problemas estructurados, ya que cuenta con adecuado desarrollo cognoscitivo.

AREAS DE MENOR DESARROLLO

En ocasiones puede que requiera de mayor tiempo para relacionar información, así como para resumir lo más importante.

Estudio : Estudio de Personalidad (GDN)	Puesto :
Nombre : NOE JUAREZ MEJIA	Edad : 29 Años,6 Meses
Perfil : DESARROLLO DE NEGOCIO	Sexo : Masculino
Escolaridad : INGENIERO INDUSTRIAL	Institución : ITESM
Inglés : S.D.	Fecha Aplicación : Feb 27,2008

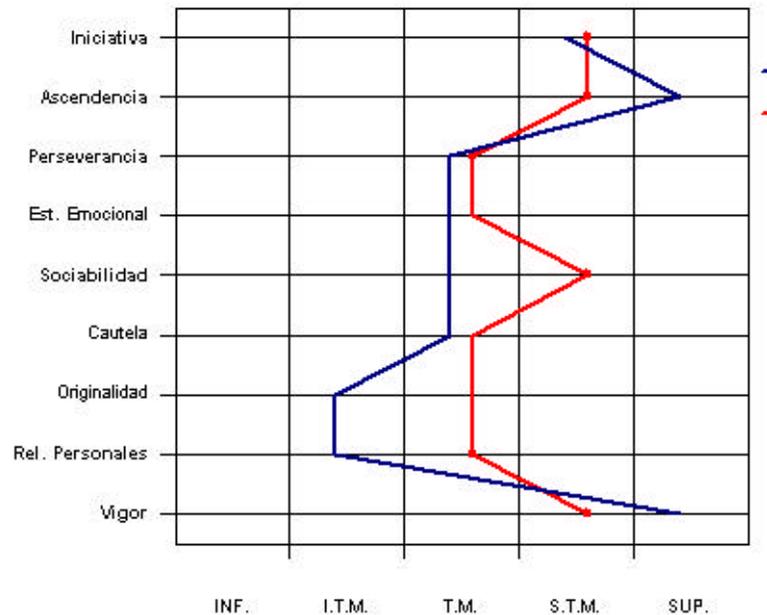
Penet. : 9.09 % Rend. : 90.91 %

Color : ■ Verde

Clasificación : Sobresaliente

Herramientas Aplicadas : IAB,GDN,CLE,VPS

Personalidad



DIAGNÓSTICO:

Resultados del Sr. : NOE JUAREZ MEJIA

AREAS DE MAYOR DESARROLLO

Por lo general, influye en las decisiones de los equipos en que suele participar de manera activa. Esto le hace proyectar confianza en sí mismo.

Se caracteriza por ser altamente activo. Se desplaza con rapidez en la mayoría de las actividades. Es probable que proyecte un alto rendimiento en sus tareas.

Se caracteriza por ser un buen iniciador de actividades.

AREAS DE MENOR DESARROLLO

En la realización de su trabajo, se observa con un enfoque más práctico, que el desear dedicarse a problemas difíciles. Prefiere problemas más operativos que de índole intelectual.

Se relaciona con la gente reflejando en ocasiones irritabilidad y poca tolerancia en las diferencias personales. No confía lo suficiente en los demás, por lo que puede reflejar una actitud crítica hacia el entorno.

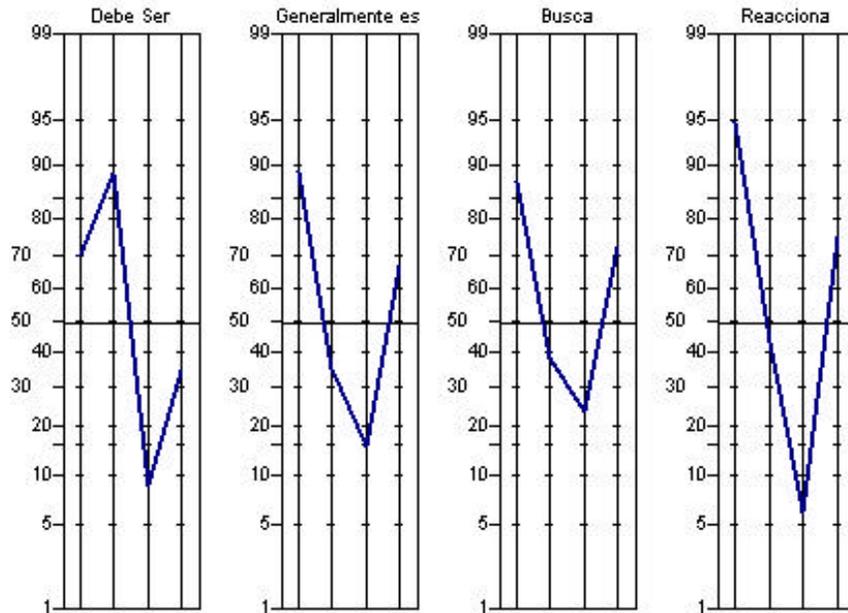
Estudio : Estudio de Comportamiento y Adecuación al Puesto (CLE)	Puesto :
Nombre : NOE JUAREZ MEJIA	Edad : 29 Años,6 Meses
Perfil : DESARROLLO DE NEGOCIO	Sexo : Masculino
Escolaridad : INGENIERO INDUSTRIAL	Institución : ITESM
Inglés : S.D.	Fecha Aplicación : Feb 27,2008

Rend. : 71.00 %

Color : Amarillo

Clasificación : Adecuado

Herramientas Aplicadas : IAB,GDN,CLE,VPS



DIAGNÓSTICO:

Requisitos del Perfil:

Necesidad de motivar en forma positiva a una gran cantidad de gente en una gran variedad de situaciones. Se requiere un acercamiento continuo hacia la gente.

Para lograr la transacción de un producto es necesaria la aceptación espontánea del cliente.

Necesidad de motivar e intervenir en situaciones informales y de poco precedente. El ocupante del puesto debe estar capacitado para manejar en forma individual cualesquier situación relacionada con gente.

Necesidad de proyectar una imagen positiva de la compañía. Requiere de relaciones interpersonales "suaves", resultados a largo plazo y hasta cierto punto intangibles.

Resultados del Sr. : NOE JUAREZ MEJIA

CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES

Responde a la competencia y los problemas buscando lograr resultados de acuerdo a los márgenes y estándares establecidos.

Gusta de manejar diversas situaciones a la vez. Con facilidad se desplaza en diferentes ambientes. Las actividades de naturaleza rutinaria le son poco atractivas.

Posee gran gama de intereses que lo llevan a tener diferentes giros en su forma de vida.

Actúa firme ante los problemas.

Le interesa lo que implique desarrollo, autoridad. Los problemas no son obstáculo, son estímulo para actuar.

Posee la capacidad de manejar diferentes cosas a un mismo tiempo. Las actividades rutinarias tienden a ser poco atractivas para El Sr. JUAREZ MEJIA , por lo que prefiere un trabajo con variedad y bajo presión.

Prefiere tener responsabilidades y toma de decisiones en su trabajo.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD BAJO PRESIÓN

Es posible que pierda sensibilidad y reaccione sin considerar a los demás.

Se le dificulta trabajar en actividades que le sean poco atractivas y rutinarias, haciéndolas a un lado.

Se presenta agresivo y crítico al expresar lo que no le gusta.

Excederá autoridad en su estilo de liderazgo.

Desconfía de la actuación de los demás.

Se le dificulta delegar responsabilidades debido al interés que tiene por concluir en forma rápida. Por consecuencia decide realizar la tarea personalmente.

Puede llegar a hacer por sí mismo las cosas, debido a su impaciencia por terminar.

Es susceptible a irritarse cuando los resultados no son como los espera.

MOTIVACIONES INTERNAS

Lograr desarrollo y crecimiento.

Realizar actividades que le proporcionen poder y autoridad.

Trabajar en áreas que impliquen reto.

Desarrollar una comunicación directa y clara.

Generar resultados tangibles.

Ser evaluado por resultados.

Realizar tareas excepcionales.

RECOMENDACIONES:

Planes de desarrollo y tener visibles opciones de crecimiento.

Se le ubique en áreas que demanden toma de decisiones.

Brindarle tareas que demandan análisis y lógica.

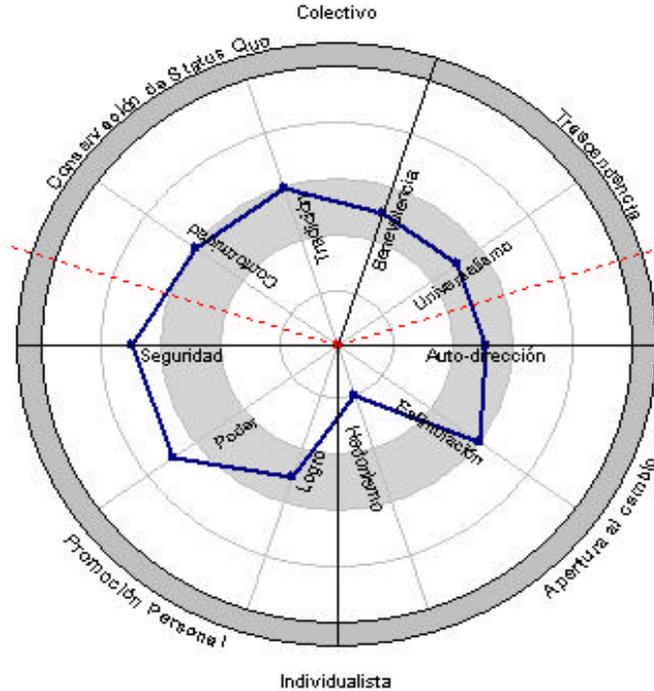
La supervisión debe estar orientada a evaluar resultados tangibles.

Un supervisor que aprenda a delegar autoridad.

Dar retroinformación del impacto de su estilo hacia la gente.

Desarrollar habilidades participativas en equipo.

Estudio : Estudio de Valores PSW (VPS)	Puesto :
Nombre : NOE JUAREZ MEJIA	Edad : 29 Años,6 Meses
Perfil : DESARROLLO DE NEGOCIO	Sexo : Masculino
Escolaridad : INGENIERO INDUSTRIAL	Institución : ITESM
Inglés : S.D.	Fecha Aplicación : Feb 27,2008
Herramientas Aplicadas : IAB,GDN,CLE,VPS	



DIAGNÓSTICO:

Tomará roles de autoridad y control en los grupos, buscando influir en ellos, mostrando preferencias por el reconocimiento, la riqueza y la imagen; al mismo tiempo procurará mantener la estabilidad y preservar su ambiente, siguiendo las normas y reglamentos establecidos considerando que es una manera de asegurar los resultados y mantener el orden social.

Apéndice H

Diccionario de competencias

Iniciativa:

A. Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y simple, con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Promover mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

B. Capacidad para responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección. Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia y dentro de su área de responsabilidad. Capacidad para resolver las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

C. Capacidad para resolver con rapidez pequeñas complicaciones del día a día. Habilidad para poner en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la dirección.

D. Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Orientación al logro:

A. Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el lineamiento de sus objetivos respecto de los definidos por la organización.

B. Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de sus objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.

C. Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la orbita de su accionar.

D. Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

Orientación al cliente:

A. Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que estas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.

B. Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

C. Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes y ser especialmente servicial en los momentos críticos.

D. Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.

Calidad de trabajo:

A. Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos mas complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y expertise. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.

B. Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.

C. Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.

D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

Compromiso:

- A. Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para si mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio, y alcanzarlos con éxito. Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve, donde lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
- B. Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir, al fijarse objetivos altos que logra cumplir.
- C. Capacidad para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas y fijar objetivos de alto rendimiento para el grupo.
- D. Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a las que pertenece.

Innovación:

- A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían ofrecido antes.
- B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
- C. Capacidad para aplicar soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en casos similares.
- D. Aplica y recomienda respuestas estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área.

Perseverancia:

- A. Capacidad para actuar de manera firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos, tendientes al logro de objetivos, aun ante situaciones difíciles en las que seria previsible la existencia de obstáculos.

B. Capacidad para actuar de manera firme y constante en la prosecución de acciones para el logro de objetivos, identificando y/o creando caminos alternativos para alcanzar las metas.

C. Capacidad para actuar de modo positivo frente a situaciones adversas. Habilidad para obtener ayuda a fin de solucionar problemas difíciles, sin desanimarse.

D. Realizar algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

Habilidad analítica:

A. Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

B. Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C. Capacidad para analizar e identificar problemas, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.

D. Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Negociación:

A. Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocados por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B. Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.

C. Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.

D. Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

Pensamiento conceptual:

A. Capacidad para identificar problemas que no son obvios para otros, que no han sido incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente.

Habilidad para ser un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.

B. Capacidad para explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades, y basarse en la experiencia pasada y en sus conocimientos.

C. Capacidad para aplicar y modificar apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.

D. Capacidad para reconocer patrones, y observar discrepancias y tendencias. Habilidad para interrelacionar los datos actuales.

Trabajo en equipo:

A. Capacidad para fortalecer el espíritu del equipo en el conjunto de la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios.

Habilidad para preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Capacidad para sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.

B. Capacidad para animar y motivar a los demás, y desarrollar el espíritu del equipo. Capacidad para crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación, y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C. Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados.

D. Capacidad para cooperar y participar de buen grado en el grupo y apoyar sus decisiones, y realizar la parte de trabajo que le corresponde. Habilidad, como miembro de un equipo, para mantener a los demás al corriente respecto de temas que afecten al grupo, y compartir información.

Conocimiento de la industria y el mercado:

A. Capacidad para identificar las tendencias de mercado, elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realizar correctos análisis de fortalezas y debilidades, y reconocer las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes del mercado en el que se actúa.

B. Capacidad para planificar su accionar y conocer a fondo todas las posibles variables. Habilidad para tomar decisiones estratégicas y definir objetivos a fin de posicionar la propia empresa, y generar planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C. Capacidad para comprender la estrategia, objetivos y cultura de la organización propia y las de los clientes; conocer la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D. Capacidad para comprender el negocio del cliente y contar con conocimientos generales del mercado y de la industria. Habilidad para manejar el lenguaje del cliente y aplicar conceptos adecuados.

Profundidad en el conocimiento de los productos:

A. Capacidad para conocer los productos de la organización y otros del mercado, siendo consultado sistemáticamente acerca de ellos. Habilidad para aportar ideas a desarrollo o nuevas versiones de un producto, a fin de mejorarlo. Es un referente en la comunidad en materia de conocimiento de productos.

B. Capacidad para realizar mediciones acerca de las prestaciones de los productos, y conocer profundamente a la competencia y las ventajas y desventajas competitivas de sus productos.

C. Capacidad para investigar y mantenerse informado sobre los productos existentes, a fin de obtener ventajas competitivas en el mercado a partir de identificar los beneficios que cada producto posee. Esta habilidad implica conocer los productos de otras organizaciones.

D. Capacidad para conocer los productos de su propia organización y los beneficios que estos ofrecen.

Liderazgo:

- A. Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo. Capacidad para tener energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.
- B. Habilidad para ser percibido por el grupo como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a otros y ser escuchado.
- C. Capacidad para fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realizar un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Planificación y organización:

- A. Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.
- C. Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.