



TTI
SUCCESS
INSIGHTS®

TriMetrix® DNA

Perfil del Puesto

Perceptor del puesto

Director de Operaciones

Á

Á

ARGAVAN Consulting

Desarrollo Directivo y Gestión del Talento

C/ Anglí 29 1º 1ª B 08017 Barcelona

tel: +34 93 1784718

web: www.argavan.com

e-mail: hello@argavan.com



Leadership Development & Talent Management



INTRODUCCIÓN

Si el puesto pudiera hablar, definiría claramente el conocimiento, las habilidades duras, las habilidades interpersonales, el comportamiento y la cultura necesarios para lograr un desempeño superior. Hemos aplicado su opinión con respecto a los requerimientos específicos del puesto de acuerdo al proceso de benchmarking en el que se basó cuando contestó el cuestionario. El resultado es un reporte evaluativo que analiza un total de 37 áreas diferentes presentadas en tres secciones:

SECCIÓN 1: JERARQUÍA DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO (23 ÁREAS)

Esta sección presenta las 23 competencias clave del puesto y cuantifica su importancia para este puesto en específico. Cada puesto cuenta con una ponderación única de competencias, que refleja los diferentes niveles de las capacidades requeridas para el desempeño superior en puestos diversos.

SECCIÓN 2: JERARQUÍA DE RECOMPENSA/CULTURA (6 ÁREAS)

Esta sección identifica claramente las recompensas/cultura de la posición, lo que define sus fuentes de motivación. Clarifica el porqué y el tipo de ambiente en el que este puesto generará éxito.

SECCIÓN 3: JERARQUÍA CONDUCTUAL (8 ÁREAS)

Esta sección muestra los rasgos de comportamiento necesarios para la posición. Entre más arriba se encuentre en la lista un aspecto, más importante será para reducir el estrés en la posición y generar un buen desempeño.

Los resultados de esta sección se ordenan en una escala que refleja los niveles de aplicación y la importancia para la posición. Este orden muestra qué es lo esencial para el puesto en términos de un mejor desempeño y el valor que puede aportar a la organización.



INTRODUCCIÓN

RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES

Esta sección le ayudará a comprender el tipo de competencias que se necesitan para un mejor desempeño. Lea con atención la retroalimentación sobre cada una de las siete competencias clave para comprender los requerimientos de una posición.

SECCIÓN 5: RETROALIMENTACIÓN DE LA RECOMPENSA/CULTURA DEL PUESTO

Esta sección muestra qué tipo de cultura o motivación tiene este puesto en la organización. La cultura o motivación de cualquier puesto se define claramente por la manera en que se recompensa un desempeño superior.

SECCIÓN 6: RETROALIMENTACIÓN CONDUCTUAL

Esta sección clarifica la naturaleza de los rasgos de comportamiento exigidos por el trabajo.

SECCIÓN 7: PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

Esta sección sugiere preguntas de entrevista que se relacionan con las competencias del trabajo.

SECCIÓN 8 PREGUNTAS SOBRE LA RECOMPENSA/CULTURA DEL PUESTO

Esta sección sugiere preguntas de entrevista que se relacionan con las recompensas/cultura del puesto.

SECCIÓN 9: PREGUNTAS CONDUCTUALES

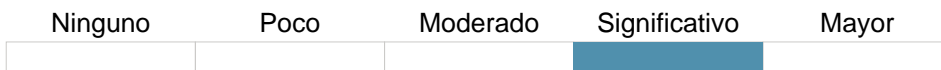
Esta sección sugiere preguntas que se relacionan con los rasgos de comportamiento del puesto.



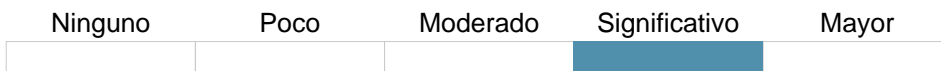
CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL PUESTO

La posición ha sido analizada de acuerdo a cuatro características clave. Éstas son: responsabilidad por los resultados, resultados a través de las personas, autoridad y riesgo. Con base en las respuestas del cuestionario, estas características han sido medidas en una escala y se ilustraron por una barra de gráfica. Ésta incluye: ninguno, poco, moderado, significativo y mayor.

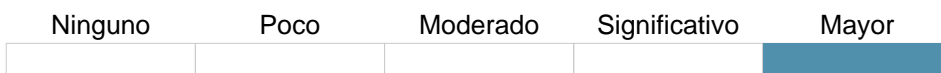
Responsabilidad por los resultados: Esta característica conduce a la responsabilidad por la producción de resultados medibles en el puesto. Esto incluye responsabilidad por las finanzas, operaciones y/o objetivos del sistema.



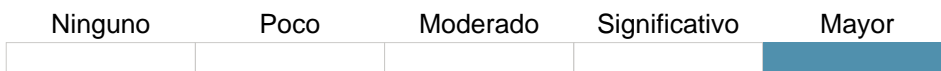
Resultados a través de las Personas: Esta característica se relaciona con el énfasis para producir resultados mediante la cooperación y el esfuerzo de los demás. Esta característica no está limitada a los niveles gerenciales o posiciones de liderazgo. Muchos puestos operativos en la estructura de la organización dependen del esfuerzo y cooperación de los demás para producir resultados.



Autoridad: Esta característica conduce el nivel de autoridad que existe en la posición. La evidencia de la autoridad puede encontrarse en la habilidad de tomar decisiones o cambios sin tener una aprobación previa de los directivos. Esta característica no está limitada a los niveles gerenciales o posiciones de liderazgo. En estos esfuerzos por llegar a ser más responsable, muchas organizaciones consideran esto como algo necesario para tomar decisiones. En estas organizaciones, muchas posiciones se caracterizan por una autoridad de moderada a significativa, sin embargo, no se consideran como niveles de liderazgo o gerenciales.



Riesgos: Esta característica muestra el riesgo de negocio que debe tener en cuenta la organización en esta posición. Los puestos con la señalización moderada, significativa o mayor de riesgo inherente para la organización podrían necesitar de un estudio sobre el uso de drogas, ingerencia de alcohol o de otro tipo de estudios adecuados para prevenir riesgos en el puesto.





JERARQUÍA DE COMPETENCIAS

Las competencias requeridas para el desempeño superior se han priorizado con base en el análisis de las respuestas del cuestionario. El orden jerárquico de las competencias representa su importancia relativa sobre cada uno de ellos de acuerdo al desempeño en el trabajo.

JERARQUÍA DE COMPETENCIAS	
1	Manejo del Conflicto
2	Empatía
3	Comunicación Escrita
4	Diplomacia
5	Habilidades Interpersonales
6	Liderazgo
7	Desarrollo de Personal
8	Toma de Decisiones
9	Servicio al Cliente
10	Planeación/Organización
11	Efectividad Personal
12	Trabajo en Equipo
13	Pensamiento a Futuro
14	Orientación a las Metas
15	Flexibilidad
16	Persuasión
17	Creatividad e Innovación
18	Presentación de Información
19	Auto-Gestión de tiempo y prioridades
20	Negociación
21	Aprendizaje Continuo
22	Resolución Analítica de Problemas
23	Gestión de Recursos

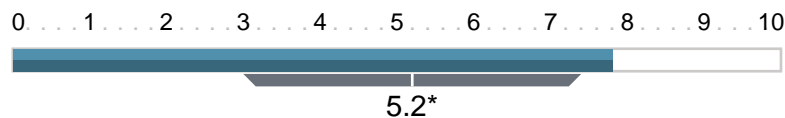
Muy Importante Importante Algo Importante No Importante



JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

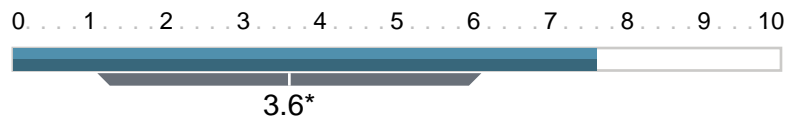
Todos los trabajos requieren de ciertas competencias. Esta sección del reporte identifica aquellas competencias que son esenciales para el óptimo desempeño en este puesto. Las gráficas a continuación se muestran en orden descendente de acuerdo a la importancia de cada una en relación con la posición.

1. MANEJO DEL CONFLICTO - Resolver un problema de forma constructiva.



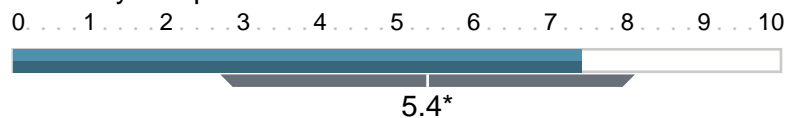
7.8
IMP

2. EMPATÍA - Identificarse con los demás y preocuparse por ellos.



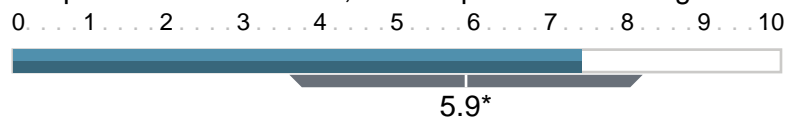
7.6
IMP

3. COMUNICACIÓN ESCRITA - Escribir de manera clara, concisa y comprensible.



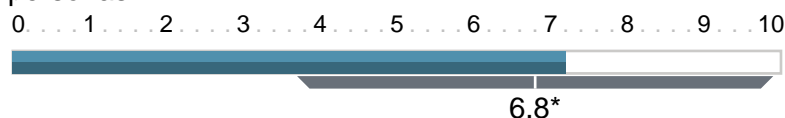
7.4
IMP

4. DIPLOMACIA - Manejar de manera efectiva asuntos delicados o sensibles teniendo tacto, diplomacia y una comprensión de la cultura, clima o políticas de la organización.



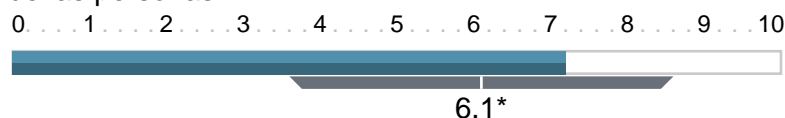
7.4
IMP

5. HABILIDADES INTERPERSONALES - Comunicación efectiva, establecer buenas relaciones con todo tipo de personas.



7.2
IMP

6. LIDERAZGO - Conseguir resultados extraordinarios a través de las personas.



7.2
IMP

La siguiente escala se utiliza a lo largo de todo el reporte.

- 0 - 4.9 = NO IMPORTANTE PARA EL PUESTO
- 5.0 - 6.9 = DE ALGUNA MANERA IMPORTANTE
- 7.0 - 8.9 = IMPORTANTE
- 9.0 - 10 = MUY IMPORTANTE

* 68% de la población cae dentro del área marcada con rojo.



JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

7. DESARROLLO DE PERSONAL - Apoyar e incentivar el crecimiento profesional de los demás.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.0
IMP

8. TOMA DE DECISIONES - Hacer uso de procesos efectivos para tomar decisiones.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.0
IMP

9. SERVICIO AL CLIENTE - Saber anticipar y encontrar las necesidades del cliente, así como sus deseos y expectativas.

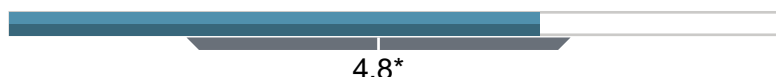
0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



7.0
IMP

10. PLANEACIÓN/ORGANIZACIÓN - Utilizar procedimientos lógicos, sistemáticos y ordenados para cumplir con los objetivos.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.9
DAMI

11. EFECTIVIDAD PERSONAL - Demostrar iniciativa, auto confianza, resiliencia y voluntad para asumir la responsabilidad por las propias acciones.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.9
DAMI

12. TRABAJO EN EQUIPO - Trabajar efectiva y productivamente con los demás.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.7
DAMI

13. PENSAMIENTO A FUTURO - Imaginación, prevención, proyección y/o predicción de lo que aún no se realiza.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.7
DAMI

14. ORIENTACIÓN A METAS - Se esfuerza enérgicamente por alcanzar una meta, una misión o un objetivo.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.7
DAMI

* 68% de la población cae dentro del área marcada con rojo.



JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

15. FLEXIBILIDAD - Agilidad para adaptarse al cambio.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.5*

6.5
DAMI

16. PERSUASIÓN - Convencer a los demás de cambiar su manera de pensar, creer o comportarse.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



5.5*

6.5
DAMI

17. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN - Adaptar lo tradicional o buscar nuevos enfoques, conceptos, métodos, modelos, diseño, procesos, tecnologías y/o sistemas.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.8*

6.5
DAMI

18. PRESENTAR INFORMACIÓN - Comunicarse efectivamente con un grupo de personas.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.1*

6.3
DAMI

19. AUTO-GESTIÓN DE TIEMPO Y PRIORIDADES - Demostrar auto-control y habilidad para manejar el tiempo y las prioridades.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.4*

6.3
DAMI

20. NEGOCIACIÓN - Facilitar acuerdos entre dos o más personas.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



3.8*

6.3
DAMI

21. APRENDIZAJE CONTINUO - Tomar la iniciativa para aprender e implementar nuevos conceptos, tecnologías y/o métodos.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



6.1*

6.3
DAMI

22. RESOLUCIÓN ANALÍTICA DE PROBLEMAS - Anticipar, analizar, diagnosticar, y resolver problemas.

0 . . . 1 . . . 2 . . . 3 . . . 4 . . . 5 . . . 6 . . . 7 . . . 8 . . . 9 . . . 10



4.7*

6.3
DAMI

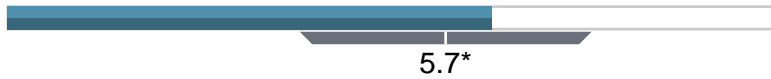
* 68% de la población cae dentro del área marcada con rojo.



JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

23. GESTIÓN DE RECURSOS - Logro de resultados extraordinarios a través del manejo efectivo de los recursos, sistemas y procesos.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



6.3
DAMI

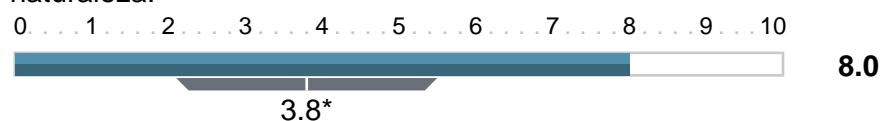
* 68% de la población cae dentro del área marcada con rojo.



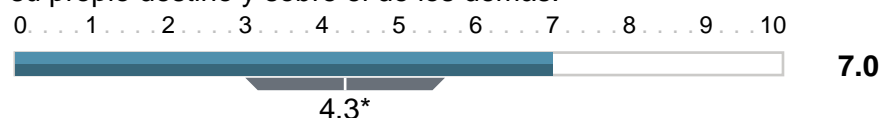
JERARQUÍA DE RECOMPENSA/CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta sección se identifica el sistema de recompensa/cultura de una organización específica. El que la pasión natural de una persona corresponda a aquellas que la organización recompensa siempre mejora el desempeño. Las siguientes gráficas están en orden descendente comenzado por la recompensa/cultura más importante para la organización.

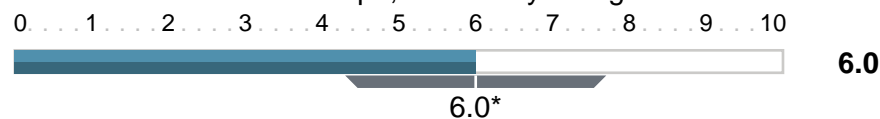
1. ESTÉTICO - Recompensa a aquellos que valoran el balance en sus vidas, la auto expresión creativa, la belleza y la naturaleza.



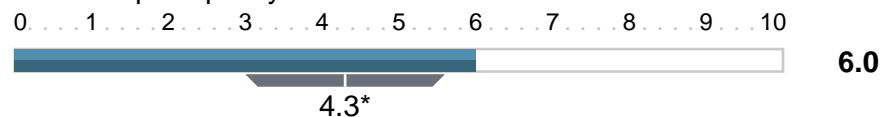
2. INDIVIDUALISTA/POLÍTICO - Recompensa a aquellos que valoran el reconocimiento personal, la libertad, y el control sobre su propio destino y sobre el de los demás.



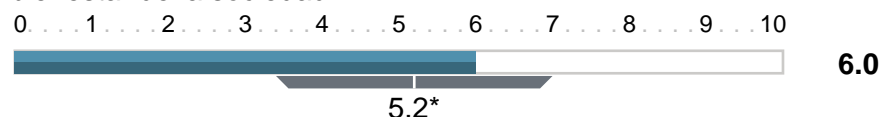
3. UTILITARIO/ECONÓMICO - Recompensa a aquellos que valoran los objetivos, resultados y logros alcanzados en relación con la inversión de su tiempo, recursos y energía.



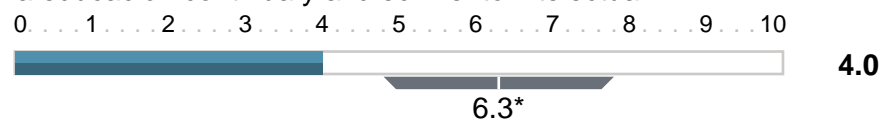
4. TRADICIONAL/REGULADOR - Recompensa a aquellos que valoran las herencias tradicionales y la estructura social, así como los principios y las normas.



5. SOCIAL - Recompensa a aquellos que valoran las oportunidades de servir a los demás y contribuir al progreso y bienestar de la sociedad.



6. TEÓRICO - Recompensa a aquellos que valoran el conocimiento por el simple hecho de tenerlo, le da mucho valor a la educación continua y al crecimiento intelectual.



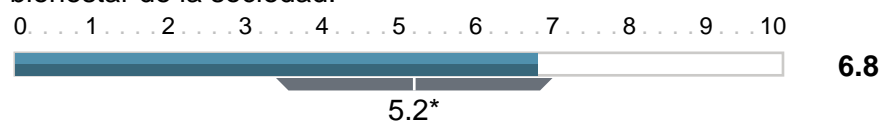
* El 68% de la población cae dentro de este rango.



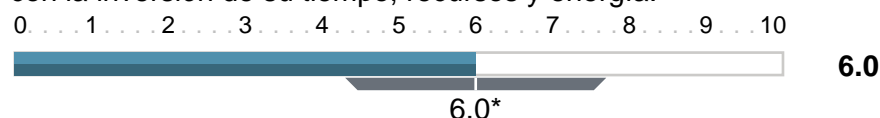
JERARQUÍA DE RECOMPENSA/CULTURA DEL PUESTO

Esta sección identifica el sistema de recompensa/cultura de un puesto específico. Cuando se combina la pasión de una persona con la gratificación de esa pasión siempre se verá mejorado el desempeño. Las gráficas que se muestran a continuación están ordenadas en forma descendente, comenzando con los atributos de mayor puntuación.

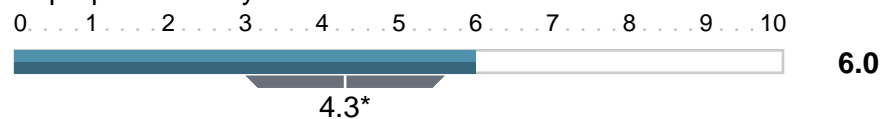
1. SOCIAL - Recompensa a aquellos que valoran las oportunidades de servir a los demás y contribuir al progreso y bienestar de la sociedad.



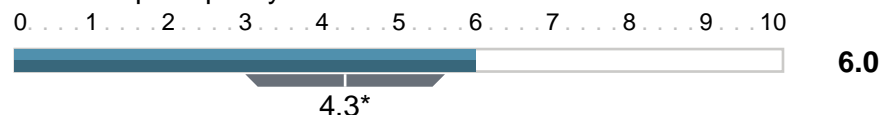
2. UTILITARIO/ECONÓMICO - Recompensa a aquellos que valoran los objetivos, resultados y logros alcanzados en relación con la inversión de su tiempo, recursos y energía.



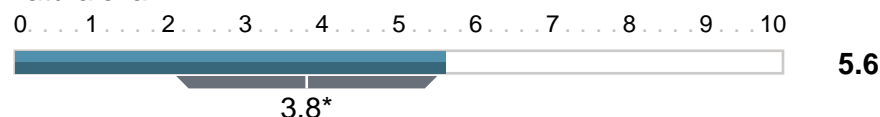
3. INDIVIDUALISTA/POLÍTICO - Recompensa a aquellos que valoran el reconocimiento personal, la libertad, y el control sobre su propio destino y sobre el de los demás.



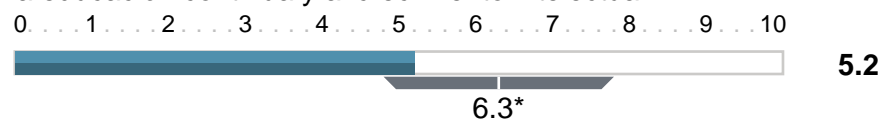
4. TRADICIONAL/REGULADOR - Recompensa a aquellos que valoran las herencias tradicionales y la estructura social, así como los principios y las normas.



5. ESTÉTICO - Recompensa a aquellos que valoran el balance en sus vidas, la auto expresión creativa, la belleza y la naturaleza.



6. TEÓRICO - Recompensa a aquellos que valoran el conocimiento por el simple hecho de tenerlo, le da mucho valor a la educación continua y al crecimiento intelectual.



* El 68% de la población cae dentro de este rango.



REQUISITOS DEL PUESTO QUE PUEDEN PRESENTAR CONFLICTO

El Reporte de Comportamiento en el Trabajo de Success Insights está diseñado para analizar el puesto conforme a lo que la posición requiere. En esta sección se describen los conflictos potenciales o los problemas con los que puede enfrentarse la persona que ocupe esta posición. En algunos casos, una organización puede elegir re-evaluar esta posición o sus habilidades clave.

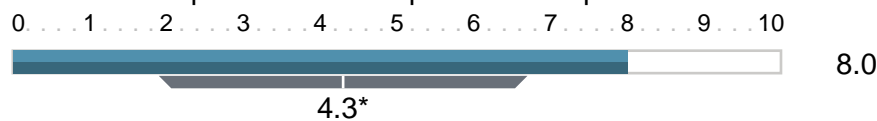
Esta posición requiere que la persona tenga un estilo de comportamiento con un posible conflicto interno. Es bastante común que existan posiciones con este estilo e incluso individuos que lo posean. Basado en el estilo de comportamiento de la persona evaluada, es posible que la organización necesite hacer modificaciones en los niveles de comunicación y actividad del puesto. Por favor revise el reporte de comportamiento de la persona que está o estará siendo evaluada para obtener ideas que pueden ayudar a disminuir el riesgo de experimentar estrés laboral.



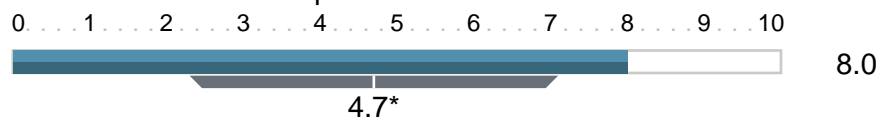
JERARQUÍA CONDUCTUAL

Esta sección está diseñada para dar un entendimiento visual de los rasgos de comportamiento que requiere el puesto. Las gráficas que se muestran a continuación están ordenadas en forma descendente, comenzando por los atributos con mayor puntuación. Por lo tanto, mientras más alta sea la puntuación, más importante será ese rasgo de comportamiento para reducir el estrés y para desempeñarse de forma superior.

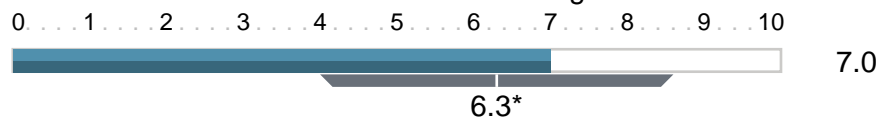
1. SENTIDO DE URGENCIA - El trabajo requiere de alguien que tome decisiones, tenga respuestas rápidas, y actúe rápidamente. Se involucrará frecuentemente en situaciones críticas que demanden de un buen juicio y de decisiones rápidas y precisas. El trabajo se enfrentará a menudo a entregas con fechas límite que deberán cumplirse en tiempo.



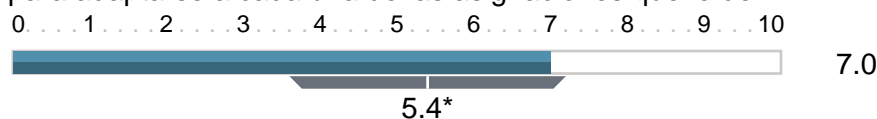
2. COMPETITIVIDAD - El trabajo se ubica en un entorno demandante donde la capacidad de ganar sea algo crítico. El trabajo requiere tenacidad, asertividad y voluntad para ganar en situaciones de alta competitividad.



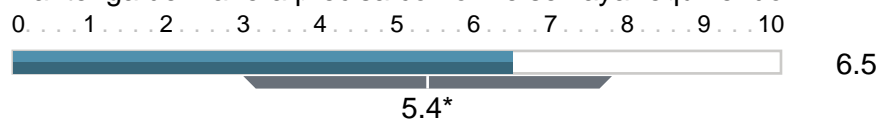
3. INTERACCIÓN FRECUENTE CON LOS DEMÁS - El trabajo requerirá una persona que tolere las interrupciones constantes, deberá de mantenerse en un ambiente amigable con los demás.



4. VERSATILIDAD - El trabajo pide un alto nivel de optimismo y de una persona que esté convencida de que las cosas se pueden hacer. Requerirá de mucho talento y de mucha voluntad para adaptarse a cada una de las asignaciones que le den.



5. ANÁLISIS DE DATOS - Esta posición debe lidiar continuamente con el manejo múltiple de detalles. Requiere que estos detalles, datos y hechos se analicen y sopesen antes de tomar una decisión, y que esta importante toma de decisiones se mantenga de manera precisa conforme se vaya requiriendo.

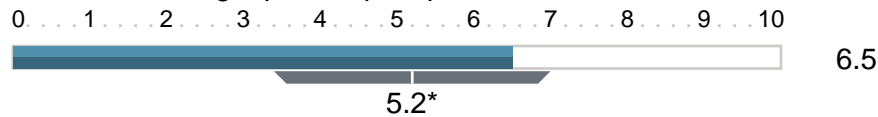


* El 68% de la población cae dentro de este rango.

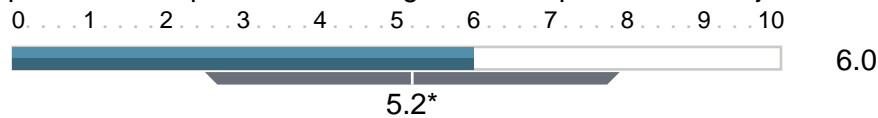


JERARQUÍA CONDUCTUAL

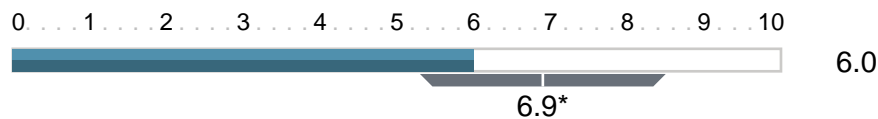
6. CAMBIO FRECUENTE - El trabajo requiere que la persona pueda realizar muchas actividades al mismo tiempo. Tendrá que interrumpir muchas veces lo que está haciendo y comenzar de nueva cuenta algo, puede que apenas se le avise del cambio.



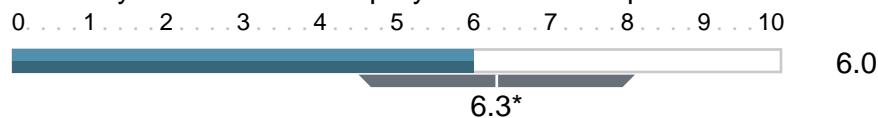
7. LUGAR DE TRABAJO ORGANIZADO - El éxito de esta posición depende de los procedimientos y de los sistemas, su desempeño está vinculado con la organización cuidadosa de las actividades, las tareas y con proyectos que requieran de precisión. La planeación es algo esencial para este trabajo.



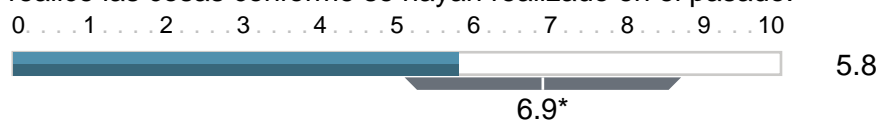
8. ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS - El trabajo requiere de una visión positiva y constructiva sobre el trabajo en equipo. Tendrá que pasar mucho tiempo escuchando, entendiendo y trabajando con muchos tipos de personas para alcanzar resultados.



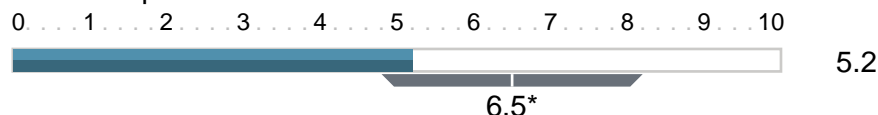
9. SEGUIMIENTO - El trabajo requiere de la necesidad de retomar y terminar tareas o proyectos iniciados previamente.



10. SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS - El trabajo requiere de que la persona siga políticas definidas y que, en el caso de haber, realice las cosas conforme se hayan realizado en el pasado.



11. CONSISTENCIA - El trabajo requiere de la habilidad de realizar un mismo trabajo, siempre de la misma forma y de manera repetida.

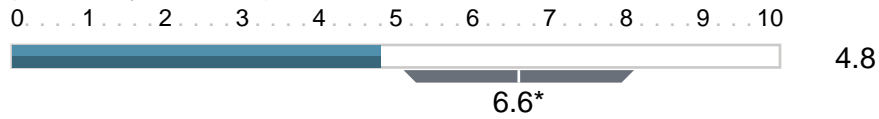


* El 68% de la población cae dentro de este rango.



JERARQUÍA CONDUCTUAL

12. RELACIÓN CON EL CLIENTE - El trabajo requiere de que la persona tenga un deseo de hacer llegar a sus clientes (internos y externos) un interés sincero en ellos.





RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES

Este reporte se centra en las competencias personales porque son más difíciles de identificar y de medir que las competencias técnicas. Las siete competencias más importantes que se requieren para generar un mejor desempeño se describen a continuación tal como se muestran en el comportamiento de una persona. Los comportamientos se enlistan debajo de cada competencia, así como con ejemplos de la misma.

1. MANEJO DEL CONFLICTO: Resolver un problema de forma constructiva.

- Identifica fácilmente las preocupaciones y conflictos.
- Reconoce las oportunidades que suponen las situaciones de conflicto para obtener resultados positivos.
- Analiza situaciones de manera rápida y determina con precisión los aspectos críticos.
- Busca obtener la comprensión de un problema desde perspectivas diferentes.
- Elimina la tensión y maneja de manera efectiva las situaciones emocionales.
- Colabora con personas con las que puede tener conflictos y busca los puntos de interés en común.
- Se esfuerza por resolver las diferencias de manera equitativa.
- Puntualiza las diferencias sin dañar las relaciones personales.

2. EMPATÍA: Identificarse con los demás y preocuparse por ellos.

- Demuestra una sincera preocupación por los demás.
- Respeta y valora a los demás.
- Se da cuenta de las emociones de los demás.
- Se esfuerza mucho por comprender las necesidades reales de los demás, así como sus sentimientos y preocupaciones.
- Busca satisfacer las necesidades, intereses y deseos de los demás.
- Demuestra sensibilidad y comprensión por otras culturas.
- Asume riesgos por el bien de los demás.



RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES

3. COMUNICACIÓN ESCRITA: Escribir de manera clara, concisa y comprensible.

- Escribe sobre conceptos abstractos u otro tipo de información de tal manera que su lectura se hace más clara y comprensible.
- Utiliza una gran cantidad de técnicas y métodos de escritura apropiados.
- Presenta puntos de vista y argumentos de manera concisa.
- Alcanza los objetivos de comunicación al organizar la información en secuencias lógicas, lo que facilita que los lectores deduzcan conclusiones de manera natural.
- Sintetiza qué información necesita comunicarse.
- Utiliza el lenguaje escrito para transmitir mensajes importantes.
- Involucra a los lectores de manera efectiva en sus escritos.
- Adapta su estilo de acuerdo a las necesidades de la audiencia.

4. DIPLOMACIA: Manejar de manera efectiva asuntos delicados o sensibles teniendo tacto, diplomacia y una comprensión de la cultura, clima o políticas de la organización.

- Tiene tacto y hace uso efectivo de la diplomacia al trabajar con personas sin importar su jerarquía, su función o cultura.
- Comprende los problemas de cultura y clima organizacional.
- Adapta su comportamiento y su comunicación de acuerdo a los estándares "políticamente correctos".
- Aprovecha de manera efectiva sus redes de influencia para conseguir que las cosas se lleven a cabo.
- Es sensible con las necesidades de las diferentes personas dentro de la organización.
- Establece buenas relaciones con personas que tienen influencia en su entorno.
- Ofrece consejos y apoyo cuando se trata de asuntos organizacionales.
- Aprovecha las relaciones formales e informales internamente para obtener apoyo y conseguir resultados.
- Aprovecha las relaciones formales e informales externos a la organización para obtener apoyo y conseguir resultados.



RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES

5. **HABILIDADES INTERPERSONALES:** Comunicación efectiva, establecer buenas relaciones con todo tipo de personas.
 - Se esfuerza por tener auto-conciencia.
 - Demuestra un interés sincero por los demás.
 - Trata a todas las personas con respeto, cortesía y consideración.
 - Respeta las diferencias en las actitudes y perspectivas de los demás.
 - Escucha, observa y se esfuerza por obtener la comprensión de los demás.
 - Se comunica de manera efectiva.
 - Es sensible con problemas de diversidad.
 - Desarrolla y mantiene relaciones con diferentes tipos de personas sin importar las diferencias culturales.

6. **LIDERAZGO:** Conseguir resultados extraordinarios a través de las personas.
 - Incentiva a los demás para que tengan una visión integradora.
 - Toma riesgos por el bien de los valores, la misión o los principios de la organización.
 - Construye y demuestra integridad con una congruencia notable entre las palabras y los hechos.
 - Demuestra optimismo y tiene expectativas positivas de los demás.
 - Delega responsabilidades convenientemente.
 - Involucra a los demás al momento de tomar una decisión que los afecte.
 - Dirige su desempeño de manera consistente.
 - Adapta métodos y busca satisfacer las necesidades que tienen los demás.
 - Toma decisiones para evitar o mitigar las consecuencias negativas para las personas.
 - Demuestra lealtad a lo ya establecido.

7. **DESARROLLO DE PERSONAL:** Apoyar e incentivar el crecimiento profesional de los demás.
 - Muestra confianza en la habilidad de los demás para desempeñarse.
 - Identifica las necesidades de desarrollo de los puestos.
 - Incentiva la iniciativa y la auto-mejora.
 - Ofrece oportunidades para capacitación y desarrollo.
 - Asigna tareas nuevas, difíciles o desafiantes.
 - Reconoce y elogia cuando los procesos o tareas se mejoran.
 - Entrena, asesora y funge como mentor de los demás para su desarrollo.
 - Considera los errores como oportunidades para aprender.



RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES

- Promueve al aprendizaje y el crecimiento.



RETROALIMENTACIÓN DE LA RECOMPENSA/CULTURA DEL PUESTO

Esta sección provee una breve descripción de las tres recompensas clave para esta posición. Estas recompensas se enlistan en orden jerárquico.

1. SOCIAL

- Recompensa a aquellos que valoran las oportunidades de prestar un servicio a los demás y de contribuir al progreso y bienestar de la sociedad.

2. UTILITARIO/ECONÓMICO

- Recompensa a aquellos que valoran los logros prácticos, los resultados y las compensaciones retribuidas por su inversión de tiempo, recursos y energía.

3. INDIVIDUALISTA/POLÍTICO

- Recompensa a aquellos que valoran la admiración por su persona, la libertad y el control que demuestra sobre su propio destino y el de los demás.



RETROALIMENTACIÓN CONDUCTUAL

Esta sección muestra una breve descripción de los tres comportamientos más importantes que el puesto requiere. Estos comportamientos son los que se necesitan demostrar con mayor frecuencia para un mejor desempeño.

1. SENTIDO DE URGENCIA

- El trabajo requiere de alguien que tome decisiones, tenga respuestas rápidas, y actúe rápidamente. Se involucrará frecuentemente en situaciones críticas que demanden de un buen juicio y de decisiones rápidas y precisas. El trabajo se enfrentará a menudo a entregas con fechas límite que deberán cumplirse en tiempo.

2. COMPETITIVIDAD

- El trabajo se ubica en un entorno demandante donde la capacidad de ganar sea algo crítico. El trabajo requiere tenacidad, asertividad y voluntad para ganar en situaciones de alta competitividad.

3. INTERACCIÓN FRECUENTE CON LOS DEMÁS

- El trabajo requerirá una persona que tolere las interrupciones constantes, deberá de mantenerse en un ambiente amigable con los demás.



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

1. MANEJO DEL CONFLICTO: Resolver un problema de forma constructiva.

Busque una identificación proactiva y una solución a los problemas. Asegúrese de comprobar todos los detalles tales como nombres, fechas y otro tipo de información verificable. Los entrevistadores experimentados suelen preguntarle a los candidatos sus opiniones sobre una situación para obtener una percepción más profunda.

- Podría decir cuál ha sido el conflicto más grande que haya tenido que manejar.
- ¿Cómo abordó usted el factor emocional?
- ¿Qué hizo para resolver el conflicto?
- Podría decir alguna situación en la que dos personas que le reportaran a usted haya tenido conflictos.
- ¿Qué hizo para ayudarlos a resolver la situación?
- ¿Qué sucedió con su relación a futuro?
- Podría dar un ejemplo de cómo identificó los puntos más importantes dentro de una situación de conflicto.
- Describa una situación en la que se haya tenido que confrontar directamente con alguien que le reportara a usted.
- ¿Cuál fue su respuesta?
- ¿Cómo es su relación con esa persona hoy en día?
- ¿Qué ha hecho para mejorar su habilidad de manejar conflictos?
- Podría decir una situación en la que haya recibido un reconocimiento especial por haber resuelto un problema en el trabajo.
- Cuénteme sobre alguna ocasión en la que haya sido capaz de tranquilizar a alguien que se encontraba molesto en el trabajo.



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

2. EMPATÍA: Identificarse con los demás y preocuparse por ellos.

Busque desarrollar una preocupación sincera por los demás sin esperar nada a cambio. Asegúrese de tener en cuenta todos los detalles y especificaciones tales como nombres, fechas y otro tipo de información verificable. Los entrevistadores más experimentados suelen preguntarles sus opiniones sobre una situación para obtener una mejor perspectiva.

- Podría darme un ejemplo de alguna vez en la que haya identificado las dificultades de otra persona para trabajar.
- ¿Qué hizo para ayudarla?
- Podría darme un ejemplo de la vez en que las políticas de una empresa hayan afectado a alguien?
- ¿Qué hizo para mitigar las consecuencias negativas sobre esa persona?
- Podría darme un ejemplo de la vez en que usted haya ayudado a otra persona.
- ¿Cómo se sintió al respecto?
- Podría darme un ejemplo de la vez en que usted haya tomado una decisión que beneficiara a alguien más.
- ¿Cuáles fueron sus sentimientos al respecto?
- ¿Qué hizo?
- ¿Cuáles han sido las contribuciones positivas que usted ha hecho por su comunidad o sociedad?
- Podría darme un ejemplo de la vez en que usted haya sido especialmente reconocido por su contribuciones a los menos favorecidos.
- Describa una situación en la que usted haya sido criticado por preocuparse demasiado por los demás.



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

3. COMUNICACIÓN ESCRITA: Escribir de manera clara, concisa y comprensible.

Busque ejemplos de una buena comunicación escrita y cómo esto ayuda a conseguir metas en específico. Asegúrese de tener en cuenta todos los detalles y especificaciones tales como nombres, fechas y otro tipo de información verificable. Los entrevistadores más experimentados suelen preguntarles sus opiniones sobre una situación para obtener una mejor perspectiva.

- Podría darme un ejemplo de algo que haya escrito y que haya sido útil para conseguir logro en la comunicación.
- ¿Qué retos se le presentaron al momento de escribirlo?
- Podría darme un ejemplo de alguna ocasión en la que haya tenido que adaptarse a sus lectores.
- ¿Qué hizo para adaptarse?
- ¿Cómo sabe cuando algo que haya escrito cumplió su cometido?
- Describa el escrito más difícil que haya tenido que realizar.
- ¿Cómo lo hizo?
- Podría contarme sobre cualquier experiencia que haya tenido al publicar algún escrito.
- ¿Tiene algún ejemplo de algún escrito que demuestre su habilidad para escribir de manera efectiva?
- Podría darme algún ejemplo, si aplica, de la vez que haya sido reconocido por su habilidad de escribir un documento tal como una propuesta, un reporte, un semanario o un artículo.
- Describa una situación en la que usted haya tenido que mejorar la efectividad de los escritos de alguien más.



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

4. DIPLOMACIA: Manejar de manera efectiva asuntos delicados o sensibles teniendo tacto, diplomacia y una comprensión de la cultura, clima o políticas de la organización.

Busque tener la prudencia necesaria para manejar los asuntos sensibles de acuerdo a la cultura, clima o política de la organización. Asegúrese de tener en cuenta todos los detalles y especificaciones tales como nombres, fechas y otro tipo de información verificable. Los entrevistadores más experimentados suelen preguntarles sus opiniones sobre una situación para obtener una mejor perspectiva.

- Describa una situación en la que las políticas hayan tenido un papel importante en su carrera.
- ¿Quiénes fueron los elementos clave?
- ¿Cómo supo cuáles eran los elementos clave?
- ¿Qué papel jugaron en la situación?
- ¿Cuál fue el resultado?
- Podría darme un ejemplo de la vez en que haya hecho uso de tacto y diplomacia de manera efectiva.
- Describa una situación en la que las políticas haya afectado su carrera.
- ¿Qué haría de manera diferente?
- Describa una situación en la que su sentido de lo "políticamente correcto" haya probado ser útil.
- Podría darme un ejemplo de la vez en que usted haya sido reconocido por manejar una situación delicada en la organización de manera efectiva.
- Describa una situación en la que usted le haya dado un buen consejo a alguien sobre cómo manejar un asunto sensible.



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

5. HABILIDADES INTERPERSONALES: Comunicación efectiva, establecer buenas relaciones con todo tipo de personas.

Esfuércese por tener auto-conciencia, comprensión y una habilidad para comunicarse efectivamente con los demás sin importar las diferencias. Asegúrese de tener en cuenta todos los detalles, tales como nombres, fechas y otro tipo de información verificable. Los entrevistadores más experimentados suelen preguntar a los candidatos sus opiniones sobre alguna situación para así obtener una mejor percepción de ellos.

- Puede describir la relación laboral más difícil con la que haya tenido que lidiar.
- ¿Qué acciones tomó para mejorar esa relación?
- ¿Cuál fue el resultado?
- Describa los tipos de personas con los que se lleva mejor y explique por qué.
- Describa los tipos de personas con los que tiene dificultad para tratar y diga el porqué.
- Deme un ejemplo de la situación en la que haya tenido que demostrar su sensibilidad sobre temas de diversidad.
- Describa una situación en la que haya sido capaz de fortalecer una relación gracias a una comunicación efectiva.
- ¿Qué hizo que su comunicación fuera efectiva?
- Describa su relación con las personas con las que trabaja.
- ¿Qué ha hecho en el pasado para conseguir buenas relación con los demás?
- Deme un ejemplo de su habilidad para comunicarse de manera efectiva y construir relaciones con las personas sin importar las diferencias culturales.
- Describa cómo su habilidad para comunicarse efectivamente y construir relaciones con diferentes tipos de personas ha contribuido con uno de los más grandes logros.



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

6. LIDERAZGO: Conseguir resultados extraordinarios a través de las personas.

Poner atención a la habilidad de obtención de confianza, compromiso y motivación por parte de los demás para así lograr metas y objetivos. Entrevistadores experimentados preguntan a los candidatos sobre sus opiniones o sentimientos sobre una situación en concreto para así poder tener una mejor percepción.

- Si ha tenido una posición de liderazgo en el pasado, dibuje un mapa organizacional y debajo su posición para ilustrar sus responsabilidades.
- De un ejemplo de cuando usted inspiró a otras personas de acuerdo a una visión.
- Puede pensar en una ocasión en la que haya mejorado de manera significativa el desempeño de un grupo de personas que le reportaran directamente a usted.
- ¿Cómo motivó a los mejores miembros de su equipo?
- ¿Has utilizado las mismas técnicas con los miembros de bajo desempeño?
- Si no es así, ¿qué hizo diferente?
- ¿Qué acciones tomó para mejorar un desempeño mediocre?
- Describa su estilo de liderazgo.
- Piense en alguna ocasión donde haya sido capaz de mantener la confianza y el compromiso por parte de las demás personas después de haber tomado una decisión que les afectará directamente.
- Puede pensar en alguna ocasión donde haya tenido que asumir un riesgo significativo para salvaguardar un principio o por no violentar la misión o visión de la empresa.
- Describa una situación en la que no haya podido obtener el compromiso, la dedicación o la confianza de los demás.
- ¿Qué haría diferente?



PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO

7. DESARROLLO DE PERSONAL: Apoyar e incentivar el crecimiento profesional de los demás.

Preste atención al potencial que puede haber en los demás y ver qué tipo de desarrollo pueden tener. Entrevistadores experimentados preguntan a los candidatos sobre sus opiniones o sentimientos sobre una situación en concreto para así poder tener una mejor percepción.

- Describa su experiencia con un mentor o con un coach.
- ¿Qué papel ha jugado en el desarrollo de su carrera?
- ¿En qué actividades de desarrollo o entrenamiento ha participado en los últimos tres años?
- ¿Cómo le ayudó en su desarrollo algún proceso de coaching que haya tenido?
- ¿Qué proceso tomó?
- ¿Tuvo algún obstáculo?
- ¿Cómo lo superó?
- Describa una situación en la que haya asignado una tarea alguien aun sabiendo que era algo muy exigente.
- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Qué papel tuvo en en crecimiento personal y en el aprendizaje de la organización?
- Describa una situación en la que su aprendizaje personal y objetivos de desarrollo hayan tenido conflictos con los objetivos del negocio.
- ¿Cómo lo resolvió?



PREGUNTAS SOBRE LA RECOMPENSA/CULTURA DEL PUESTO

Lea las preguntas de entrevista sugeridas a continuación, ponga especial atención a aquellas que mejor se relacionen con la cultura y el ambiente de la posición. Tómese la libertad de modificar o adaptar las preguntas para adecuar mejor la entrevista de acuerdo a los requerimientos de la posición.

1. SOCIAL: Recompensa a aquellos que valoran las oportunidades de servir a los demás y contribuir al progreso y bienestar de la sociedad.
 - ¿Cree que se pueda exagerar en el servicio a los demás? Explique su respuesta por favor.
 - ¿Existe alguna situación que justifique que los empleados tengan que reclamar al punto de tener que decirle a su gerente que los están tratando mal? Dé un ejemplo de algún caso en el que haya sucedido esto.
 - Explique de qué manera le ofrece el servicio a algún cliente que tiene problemas con su producto de manera recurrente, y que, además, no garantice que vaya a comprar o a hacer algún negocio.
 - ¿Qué haría si un empleado estuviera perdiendo muchísimo el tiempo debido a que pasa una crisis familiar? ¿Cómo lo sobrellevaría? ¿Hasta qué punto haría que se respetaran las normas de disciplina? ¿Qué medidas tomaría?

2. UTILITARIO/ECONÓMICO: Recompensa a aquellos que valoran los objetivos, resultados y logros alcanzados en relación con la inversión de su tiempo, recursos y energía.
 - ¿Qué tan importante es tener un sueldo elevado? ¿Qué considera como un sueldo elevado?
 - ¿Cómo se ve usted, económicamente hablando, en 5 y en 10 años? ¿Por qué razón?
 - ¿Qué tan importante es tener un sueldo elevado a la hora de buscar empleo? ¿Es el sueldo lo que lo hace decidirse por un empleo determinado?
 - ¿Se considera una persona práctica y decidida o una persona teórica o filosófica? ¿Por qué razón?



PREGUNTAS SOBRE LA RECOMPENSA/CULTURA DEL PUESTO

3. INDIVIDUALISTA/POLÍTICO: Recompensa a aquellos que valoran el reconocimiento personal, la libertad, y el control sobre su propio destino y sobre el de los demás.
- ¿Es importante para usted tener el control de todas las situaciones que surjan en su trabajo? ¿Qué tan importante es para usted definir su destino propio?
 - ¿Qué tan importante para usted es tener independencia? ¿Cuánta importancia le das al tener Poder? ¿Cuánta a la influencia en los demás? ¿Te satisfaría una trabajo en el que no tengas nada de esto?
 - ¿Qué tan bueno se considera usted siguiendo las instrucciones de alguien más? ¿Le gusta hacer las cosas de esa manera?
 - ¿Qué hace usted para convencer a los demás sobre la manera de hacer las cosas? Dé un ejemplo real y concreto de alguna ocasión en la que haya tenido que influir en un grupo para que actuaran y explique cómo fue que lo logró.



PREGUNTAS CONDUCTUALES

Lea las preguntas de entrevista sugeridas a continuación, ponga especial atención a aquellas que mejor se relacionen con el comportamiento que requiere la posición. Tómese la libertad de modificar o adaptar las preguntas para adecuar mejor la entrevista de acuerdo a los requerimientos de la posición.

1. **SENTIDO DE URGENCIA:** El trabajo requiere de alguien que tome decisiones, tenga respuestas rápidas, y actúe rápidamente. Se involucrará frecuentemente en situaciones críticas que demanden de un buen juicio y de decisiones rápidas y precisas. El trabajo se enfrentará a menudo a entregas con fechas límite que deberán cumplirse en tiempo.
 - ¿Cómo responde cuando tiene que entregar algo en una fecha límite?
 - ¿Es muy importante para usted poseer todo lo que se necesita antes de emprender una acción? Comparta alguna ocasión en la que usted no haya tenido todo lo necesario para hacer algo, pero que se animó a hacerlo de todas maneras. ¿Cómo se sintió al haberlo hecho? ¿Funcionó como lo hubiera querido?

2. **COMPETITIVIDAD:** El trabajo se ubica en un entorno demandante donde la capacidad de ganar sea algo crítico. El trabajo requiere tenacidad, asertividad y voluntad para ganar en situaciones de alta competitividad.
 - ¿Es muy estricto consigo mismo y con los que lo rodean? O le han dicho que en algunas ocasiones exagera demasiado con eso. ¿Me puede dar un ejemplo en el que haber sido muy estricto le haya ayudado a lograr una meta? ¿Esto le ha ayudado en otro tipo de situaciones que no sean laborales? ¿Existe la probabilidad de que otras personas lo describan como una persona agresiva? ¿Insistente? ¿Por qué cree que dirían esto?
 - ¿Es muy importante para usted ganar? ¿Cuál es su definición de ganar? Déme un ejemplo de alguna vez en la que presintiera un inminente fracaso. ¿Cómo se sintió al respecto? ¿Cómo lo sobrellevó?

3. **INTERACCIÓN FRECUENTE CON LOS DEMÁS:** El trabajo requerirá una persona que tolere las interrupciones constantes, deberá de mantenerse en un ambiente amigable con los demás.
 - ¿Es tolerante con las personas que lo interrumpen constantemente? ¿Cómo actúa con las personas que cuestionan todo lo que dice?
 - ¿Se siente cómodo cuando tiene que ofrecer detalles o alguien le pide una explicación demasiado meticulosa? ¿Se desespera?