

Passerini, Agustín

Desarrollo de un plan de selección de personal por competencias

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Spontón, Carlos Luis

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE
SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS**

**AUTOR: AGUSTÍN PASSERINI
DIRECTOR: CARLOS SPONTÓN**

CÓRDOBA 2018



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
CÓRDOBA

DEDICATORIA

A Molino Passerini, que me apoyó económicamente para poder realizar la especialización.

A mi esposa, que fue el impulso que necesitaba.

A mis padres y hermanos, que siempre confiaron en mí para hacer la especialización.

A mi director de tesis, por su dedicación y paciencia.



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Resumen

En este trabajo se describe un proceso de cambio llevado a cabo durante el año 2018 hasta la actualidad, en una empresa productora de cereales, legumbres y barras de cereal en Córdoba, Argentina. El tema específico trata sobre el desarrollo de un plan de selección de personal basado en el análisis de las competencias propias de los 38 puestos de la empresa.

Primero, bajo la metodología de estudio de caso único se introduce el tema, luego se presentan algunas definiciones teóricas, una breve reseña de antecedentes en Latinoamérica y La Argentina y, posteriormente, se explica el trabajo de campo realizado. Para finalizar, se detallan algunas conclusiones útiles para esta empresa y algunas propuestas de mejora específicas. Además, se agrega al final un material anexo ilustrativo de los instrumentos utilizados.

ÍNDICE

Resumen	5
I. Introducción	8
1. Planteamiento del problema	8
2. Delimitación del campo de estudio – Reseña de la empresa intervenida	10
3. Objetivos del trabajo	10
4. Objetivo general	11
5. Objetivos específicos	11
II. Desarrollo - Marco teórico	11
1. Descripción y marco teórico al trabajo final desarrollado. Algunos antecedentes	12
2. Competencias – Definiciones	14
III. Investigaciones sobre el tema en Latinoamérica y Argentina.	16
IV. Marco metodológico de la investigación.	20
V. Desarrollo del trabajo de campo	21
1. Análisis de la situación actual	21
2. Detección de los problemas en la organización suscitados por el sistema de gestión del RR.HH. y el proceso de selección de personal inicial.	23
3. Implementación del nuevo sistema – Metodología	23
a) 20 Pasos para seleccionar personal	24
b) Selección por competencias	28
c) Tipos de competencias	29
d) Pasos para el armado de un plan de competencias	29
e) Revisión y actualización de la misión, visión y valores	30
f) Definición de tipos de competencias y asignación de competencias a puestos	33
g) Definición de competencias cardinales y de dirección o gerenciales y desarrollo de los diferentes niveles de desarrollo de cada competencia	34
i. Competencias de dirección/gerenciales	34
ii. Competencias cardinales	34
iii. Asignación de competencias a puestos	35



iv.	Propuestas para facilitar el desarrollo y mejora de las competencias	36
v.	Descripción de competencias	37
4.	Propuestas para facilitar el desarrollo y mejora de las competencias	37
5.	Definición del Diccionario de comportamientos	48
6.	Definición del Diccionario de preguntas	48
7.	Interrelación de los dos Diccionarios con las competencias definidas	49
VI.	CONCLUSIONES	49
VII.	BIBLIOGRAFIA UTILIZADA	55
VIII.	ANEXOS	57
1.	Anexo 1 Diccionario de competencias	58
2.	Anexo 2 Diccionario de comportamientos	72
3.	Anexo 3 Diccionario de preguntas	95

I. INTRODUCCIÓN

A continuación se desarrolla un trabajo que tiene como objetivo la finalización del posgrado Maestría en Dirección de Empresas realizado en una empresa PYME familiar situada en la ciudad de Córdoba, que tiene como *core business* la elaboración y comercialización de cereales y legumbres. Se plantean objetivos generales y específicos, donde el general es describir el diseño y ejecución de un plan de gestión y selección de personal por competencias.

Se describe un marco teórico de la investigación y las investigaciones sobre el tema a nivel Latinoamérica, Argentina y Buenos Aires.

A continuación, se hace una descripción del trabajo de campo llevado a cabo.

Finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas del trabajo realizado, acordes a los objetivos planteados.

1. Planteamiento del problema

Vivimos en un mundo cada día más globalizado donde la tecnología avanza a pasos agigantados y se cuele en nuestras vidas de manera sigilosa, pero implacable. Así, casi sin darnos cuenta, miramos nuestro celular en promedio unas 85 veces por día (Andrews, 2012), escuchamos música vía *streaming*, al igual que la televisión. La tecnología, además, controla la forma en que nos transportamos en automóviles aviones, trenes y barcos, la forma en la que hacemos nuestras compras y nos informamos.

Así como ha entrado en nuestra vida diaria, también lo ha hecho en nuestra vida laboral, revolucionando la forma de manejar las empresas y la forma de producir los bienes de consumo y de gestionar los servicios.

Si bien esta tecnología nos ha llevado a eficientizar nuestros procesos haciéndolos más rápidos, más precisos y más confiables, también ha hecho prescindir de mucha mano de obra humana para la realización de dichas tareas, lo cual nos obliga, como trabajadores, a especializarnos y a formarnos cada día más para mantenernos vigentes en el mercado laboral, aunque también obliga a las empresas a ser mucho más minuciosos a la hora de elegir el recurso humano. La polifuncionalidad es cada día más valorada y ya no sólo son necesarias las capacidades de formación, sino también un nivel de desarrollo de las competencias que el puesto a ocupar requiere.

Como consecuencia de una pobre selección de personal, los costos ocasionados van desde pérdidas de tiempo en inducción y capacitación hasta ineficiencias en los procesos cuando el personal seleccionado no es el indicado para el puesto.

Además, es un hecho que las empresas están gastando más dinero en formar a su personal que en seleccionarlo correctamente¹ (A.A.V.V., 2012). Como complemento, expertos (2012) aseguran que sólo entre el 10% y el 20% de lo aprendido por medio de capacitaciones se aplica en el trabajo.

Por lo tanto, como conclusión de lo anteriormente dicho, podemos afirmar que el corazón de una empresa no son las maquinarias con las que se trabaja, los edificios en donde se llevan a cabo las tareas ni la marca del producto o servicio, sino el recurso humano, esto es, los empleados que la componen y sus interrelaciones. Por eso, contar con buenos procedimientos y herramientas para la selección del personal pasa a ser, más que nunca, un tema estratégico en la estructura de las empresas.

¹ *Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, HR Budget And Efficiency Benchmarking Database, Arlington VA, 2012.*



2. Delimitación del campo de estudio. Reseña de la empresa intervenida

La empresa que se intervino y que utilizamos como caso de estudio es una empresa familiar elaboradora de alimentos derivados del campo, ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina y que tiene 80 años de antigüedad en el mercado. Presenta como principal característica un estilo de liderazgo patriarcal muy marcado. Este estilo la ha llevado a ser líder en el mercado en el que compete, pero, actualmente, los nuevos desafíos a partir de su crecimiento hacen necesaria la aparición de nuevos líderes y una variedad de estilos más amplia.

Además, cuenta actualmente con 70 empleados y se encuentra posicionada a nivel país como líder en diversos segmentos como proveedora de cereales y legumbres, como también es proveedora de hipermercados, supermercados, mayoristas, distribuidores, empresas de *catering*, entre otros.

3 Objetivos del trabajo

Como criterio metodológico se utiliza aquí la formulación de los objetivos, a partir de la diferenciación entre un objetivo general y cinco objetivos específicos que, al lograrse, dan cuenta del logro del objetivo general.

4 Objetivo General

Diseñar y ejecutar un plan de gestión y selección de personal por competencias

5 Objetivos específicos

- 1.1 Describir las acciones de selección de personal en una empresa productora de alimentos en Córdoba previas a la ejecución del plan.
- 1.2 Analizar los posibles problemas en la organización suscitados por un pobre proceso de selección de personal.
- 1.3 Proponer un plan de mejora continua en la selección de personal.
- 1.4 Diseñar un nuevo sistema de selección de personal, dejando pendiente el análisis de la implementación para futuros estudios.
- 1.5 Recoger las mejoras obtenidas en la empresa como consecuencia de la implementación del nuevo sistema de selección de personal.

II. Desarrollo. Marco teórico.

A continuación se desarrollan algunos aspectos de la teoría y los antecedentes que fundamentan la decisión del método seleccionado para la consecución del objetivo general. También se muestra una descripción de las diferentes definiciones del concepto de competencias tal como se usan en el ámbito de los recursos humanos.

1. Descripción y marco teórico al trabajo final desarrollado. Algunos antecedentes

Desde los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término “competencia” tomó un nuevo empuje. Actualmente, representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos o los requerimientos de los superiores en términos de “competencias”.

El término “competencia”, en su acepción actual, se debe a David McClelland, un psicólogo de la Universidad de Harvard experto en teoría de la motivación que, en 1973, publica “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia” (*Testing for competence rather than for intelligence*). Este artículo,

que provocó un giro radical en ese momento, planteaba superar los métodos tradicionales de evaluación en la gestión de recursos humanos para centrarse en buscar directamente aquellos repertorios de conductas que comparten los que son excelentes en un puesto y una cultura concretos y que los diferencian del resto.

De este modo, presentaba las competencias como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente. Muchas personas resuelven situaciones de diversas índoles con base en su intuición y, en algunos casos, los resultados son buenos. Sin embargo, existen prácticas que son consideradas un parámetro o estándar a alcanzar, en donde se acompaña la teoría y la investigación académica con la experiencia práctica en el ámbito de las organizaciones. Utilizando estas herramientas, tanto la dirección de RR.HH. como la dirección general podrían tener certeza y tranquilidad respecto de que la gestión del área podría ser auditada de manera correcta.

Por lo anteriormente expuesto, la gestión por competencias es considerada hoy en día como una práctica organizacional de gran valor.

Cuando hablamos de un sistema de gestión por competencias, hablamos de un plan de gestión que permite alinear a las personas que conforman una organización. Este plan nos permitirá no sólo seleccionar a las personas en relación a las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional, sino también evaluar al personal que ya se encuentra en la empresa y gestionar su desarrollo en caso de ser necesario.

Además, la gestión de recursos humanos por competencias es un plan que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, y por tal motivo el plan de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben

poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Como conclusión en su libro “Influencia de las competencias en la empleabilidad”, Martha Alles demuestra a través de un trabajo de campo que, una vez que los profesionales han alcanzado los requisitos planteados en materia de conocimientos que son necesarios y en muchos casos imprescindibles, la decisión sobre la contratación o no de un profesional se toma a partir de la existencia o no de ciertas competencias en el individuo en cuestión. Llega a la conclusión de que las competencias inciden hasta en un 85% en la decisión final a la hora de la contratación (Alles, 2007).

Es necesario también destacar que, debido a la importancia de las competencias, la Norma ISO 9001 en su versión 2015 las introduce en su punto 7.2. del siguiente modo:

“La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.” Norma ISO 9001 (2015: 8).

Para llegar a la descripción de las técnicas a los fines de este estudio se ha optado por combinar varios procedimientos, entre los que se encuentra la observación participante, ya que soy parte de la empresa, y algunas entrevistas a

la gerencia, sin olvidar los análisis de contenidos de documentos internos de la compañía.

2. Competencias. Definiciones

La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de habilidades y actitudes.

Para Perrenoud, P. (2008:3), "El concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente, regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas".

Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. (Coll, 2012).

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socio-formativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y

compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. (García Fraile, 2009).

Según Martha Alles, modelo que se seguirá a lo largo de este trabajo final, “Competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2016:29).

“Modelo de competencias: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alienarlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (Alles, 2016:29).

El término “competencia” debe ser diferenciado del término “conocimiento”: “el conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (Alles, 2016:28).

Ambos son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo.

Es también importante diferenciar las competencias del concepto de “capacidad” y de “habilidad”.

La capacidad hace referencia a las oportunidades reales que una persona tiene para tomar decisiones informadas, con el fin de garantizarse una vida que tiene razones para valorar (Boni, Lozano, Walker, 2010). El premio Nobel Amartya Sen se apoya en el concepto de libertad sustantiva, la cual lleva a alcanzar distintas combinaciones de funcionamientos. Éstos serían los logros de las personas, es decir, “las distintas combinaciones de funciones entre las que puede elegir” (Sen, 2000:100).

La habilidad constituye un sistema complejo de operaciones necesarias para la regulación de la actividad. Formar una habilidad consciente, según A.V. Petrovski “...es lograr un dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas



y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y de los hábitos que posee el sujeto”. (Petrovski, A. V., 1980:76).

III. INVESTIGACIONES SOBRE EL TEMA EN LATINOAMÉRICA Y ARGENTINA.

Como referencias al trabajo realizado se estudiaron casos de trabajos finales realizados tanto en Argentina como en otros países latinoamericanos.

Entre ellos, podemos citar los siguientes:

1. Cojulún Cifuentes M A (2011) Competencias laborales como base para la selección de personal (Tesis de Grado) Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango, Méjico.

En este trabajo, las principales conclusiones fueron que las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales son el compromiso, planificación y productividad.

Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales inicia desde el proceso de descripción y análisis de puesto, ya que en él se mencionan las características, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren del candidato.

El proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales difieren en la estructura de entrevista y evaluaciones técnicas, ya que la inclusión de éstas pretende reforzar e identificar las capacidades, habilidades y destrezas que el candidato posee. Al incluirlas en el proceso de selección se puede conocer al candidato en su historial laboral y en su proceder ante diferentes inconvenientes, logros o procesos cotidianos

2. Nisseli V. (2006) “Selección de personal basada en competencias laborales. Caso: Almacenes Magno Mercantil, S.A.” (Tesis de maestría) Universidad De San Carlos De Guatemala, Facultad De Ciencias Económicas, Escuela De Estudios De Posgrado, Maestría En Administración De Recursos Humanos, Guatemala.

Aquí, los autores plantean en sus conclusiones que la clasificación de tres familias de puestos, con base en la integración de funciones, facilita a la empresa en estudio la identificación de las competencias laborales que son requeridas por la empresa para que, tanto el personal actual como el de nuevo ingreso, se adapte a la cultura organizacional.

El contexto actual referido por la actividad económica y la estructura de puestos de Almacenes Magno Mercantil S. A. permitió la definición de competencias laborales: las genéricas, que son referentes de toda la organización; y las específicas, que son requeridas por los puestos de trabajo.

El *Manual de selección de personal basado en competencias laborales* incluye las herramientas más importantes, los perfiles de puestos y el diccionario que define conceptos e indicadores. Estos elementos son la base para la implementación de la gestión por competencias para le empresa en estudio.

3. Corral F. (2007) Reclutamiento y selección por competencias (Tesis de Maestría) EOI Escuela de Negocios, Máster en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Caracas, Venezuela.

Como conclusiones, en este trabajo se destaca la importancia que tiene el reclutamiento y la selección como un proceso crítico para el éxito en los negocios y las instituciones.

Además, se expone y reflexiona sobre la evolución que están experimentando los métodos de reclutamiento y selección, oportunidades y retos, particularmente con la penetración de las tecnologías.

4. Muñoz, L. (2002) Entrevista de selección por competencias (Tesis), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

En este trabajo, se pueden observar algunas conclusiones sobresalientes: la *Entrevista de selección por competencias* es una de las herramientas que más debe tener peso en el momento de tomar decisiones de contratación.

Para poder realizar una buena entrevista de selección por competencias es necesario definir correctamente el perfil. Un mal relevamiento de éste llevará a tomar decisiones de contratación inadecuadas.

Las competencias ayudan al entrevistador a identificar y entender los ejemplos de comportamiento proporcionados por cada candidato y a diseñar la estructura de la entrevista y la forma de evaluar al candidato.

5. Yañez Jofre, C. (2013) Perfiles por competencia para biomasa Chile S.A. y una propuesta de su evaluación. (Tesis Posgrado) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Magíster en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas. (Concepción, Chile).

Como conclusión de la tesis se destaca el trabajo sobre el concepto de competencias, el cual ha sido objeto de múltiples definiciones. Esto genera un poco de confusión, lo que se observa en publicaciones como en el manejo que se tiene sobre el concepto por los autores citados, en donde son consideradas como sinónimos de aptitudes o habilidades. Las competencias son observables en la realidad del trabajo y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, son más bien un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

El perfil de competencias de un puesto determinado supone la definición de las competencias genéricas, específicas, su nivel de importancia, su conformación de acuerdo con el puesto a ocupar y con la misión, las funciones, las metas y los objetivos de trabajo.

Las competencias sirven como elemento integrador entre la estrategia del negocio y las prácticas de recursos humanos. Sin embargo, para lograr esta interacción, es fundamental que la empresa sea capaz de reflexionar sobre el mejor modo de prepararse para el futuro.

Adoptar el plan de gestión basado en competencias requiere de una inversión de tiempo y esfuerzo, pero estará bien recompensada porque conduce a tomar las decisiones más acertadas en el proceso de contratación.

Como conclusión de los trabajos estudiados se puede destacar la fundamental importancia de un correcto proceso de selección de personal para el correcto desempeño futuro de las empresas y, más aun, con la penetración de la tecnología, la importancia de la correcta definición de competencias y su diferenciación con habilidades y conocimientos. Además, por medio del desarrollo del sistema, se ayuda al entrevistador a conocer al candidato de una forma más integral. Esta definición del sistema servirá para aplicar no sólo a los nuevos ingresantes sino también a los trabajadores actuales

IV. Marco metodológico de la investigación

Bajo este título se describe el marco metodológico elegido para presentar la intervención realizada en la empresa.

Este trabajo final es una propuesta de intervención llevada a cabo en una empresa PyME de la ciudad de Córdoba. Se enmarca en la metodología de estudio “de caso único”. Así, a partir de la descripción de lo realizado en esta



empresa, se pueden observar algunas relaciones entre la teoría de las competencias y su impacto en el proceso de selección de personal y de capacitación permanente, la metodología utilizada para llevar a cabo estos cambios y los conocimientos empíricos que se pudieron obtener a partir del desafío que implica el desarrollo de un proceso que se inicia con el correcto diagnóstico de un problema, el diseño y la programación de un conjunto de acciones a partir de las cuales se mejoró en esta empresa la gestión de los recursos humanos. Cabe aclarar aquí que las conclusiones de este estudio de caso único son válidas para este caso individual y la generalización de los aprendizajes y la validez de las técnicas utilizadas requiere de otros estudios posteriores, ajenos a este trabajo final.

Así, en el trabajo se han seguido algunos lineamientos y criterios metodológicos propuestos por el Dr. Horacio Ferreyra, tanto en lo estructural como en el contenido en la clase de metodología de la investigación dictada en el ICDA el 06/10/18 y en su posterior revisión completa del trabajo.

V. Desarrollo del trabajo de campo

1. Análisis de la situación actual

En el siguiente apartado se analiza la situación actual de la empresa, como son gestionados los R.R.H.H. y de qué manera se realiza la selección del personal en el momento de inicio del trabajo en enero de 2018.

Mediante diversas entrevistas con el gerente de RR.HH., con los diferentes empleados de la empresa como así también mediante la lectura de los procedimientos existentes se pudo llevar a cabo el siguiente análisis de la situación actual.

La empresa cuenta con un área de R.R.H.H. establecida en 2004 y con un gerente a cargo. A través de estos años, los perfiles de puestos se encontraron desarrollados y definidos. Al momento de decidir realizar la intervención -y como una de sus principales causas-, existían problemas en la adecuación de los R.R.H.H. a éstos. Entre ellos, el proceso de selección de personal no contaba con la sistematización necesaria y se realizaba con una importante influencia de la intuición del gerente, que tomaba las decisiones de incorporar o no a un empleado a determinado puesto vacante.

Más específicamente -y como resultado de un análisis preliminar-, se detectaron los pasos siguientes para este proceso de selección de personal, previo a la implementación del sistema que da origen a este trabajo final:

1. Detección de la necesidad de incorporar personal;



2. Comunicación de dicha necesidad al personal de R.R.H.H. para que comience la búsqueda;
3. Evaluación de la posible ocupación de dicho puesto por personal perteneciente a la empresa;
4. En caso de que el paso 2 sea negativo, se realiza solicitud a empresas proveedoras de personal (Manpower, Bayton) para la evaluación y posterior envío de posibles candidatos, se llama a personas que espontáneamente hayan presentado CV en la empresa y a recomendados por personal interno.
5. En cualquiera de los casos del punto 4, se procede a la entrevista interna en base a un criterio subjetivo. No se encuentra definido quién debería entrevistar a los candidatos.
6. Decisión sobre la incorporación o no de la persona entrevistada.
7. En el caso de ser personal a incorporar de manera efectiva, se realizan los controles médicos y de antecedentes correspondientes.

Estos pasos fueron modificados por la intervención realizada y mejorados a partir de la implementación de un procedimiento. Más adelante, se describe en detalle sus características, sobre todo el uso del concepto de competencias para diseñarlo.

2. Detección de los problemas en la organización suscitados por el sistema de gestión del R.R.H.H. y el proceso de selección de personal inicial

Luego de un análisis sobre la situación inicial de la empresa, se pudo detectar que existían dificultades y falencias en la selección de personal debido a la falta de orientación de su personal a los objetivos específicos de su puesto de trabajo. Así, entre las complicaciones más importantes podemos destacar:

1. Dificultad para definir e implementar los objetivos, tanto de la empresa como de los colaboradores;
2. Alto índice de ausentismo y bajo rendimiento debido al personal poco comprometido con los objetivos de la empresa;
3. Falta de motivación para la especialización y capacitación fomentada por la poca promoción de la importancia del desarrollo individual y colectivo;
4. El desarrollo de la empresa se percibió estático debido a que la iniciativa se encontraba concentrada en pocas personas puntuales;
5. Poca comunicación entre áreas, dificultad para organizar trabajos que involucren personal de diferentes sectores;
6. Se detectaron fallas en la atención y seguimiento de los clientes.

A raíz del análisis de las complicaciones detectadas y los perjuicios que éstos conllevan al desarrollo de la actividad, se decide la implementación del nuevo sistema de selección por competencias.

3. Implementación del nuevo sistema. Metodología

A continuación se describen los pasos seguidos para la implementación del nuevo sistema de gestión y de selección.

a) 20 pasos para seleccionar personal.

Para la implementación de un nuevo sistema, luego de revisar la bibliografía especializada, se decidió utilizar “los 20 pasos” de Martha Alles, con modificaciones y cambios para facilitar su adaptación a la estructura y funcionamiento de la empresa estudiada.

A continuación, describimos los pasos, tal como lo plantea la autora, junto con las modificaciones realizadas:

Paso 1. Necesidad de cubrir una vacante.

La necesidad de cubrir la vacante puede surgir del jefe que la solicite o del área de RR.HH., la decisión final siempre está en manos del responsable de RR.HH.

Paso 2. Solicitud del personal.

El futuro jefe se pone en contacto con el responsable de RR.HH. para que inicie el proceso correspondiente.

Paso 3. Revisión del perfil de puestos.

Una vez aprobada la solicitud de vacante el responsable de RR.HH., analiza junto al futuro jefe el perfil de puesto del puesto a cubrir.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil.

De la información recolectada de la reunión con el futuro jefe y el perfil de puestos existente se confecciona, en caso de ser necesario, un perfil de búsqueda.

Paso 5. Análisis de eventuales candidatos internos.

Se evalúa si algún empleado actual de la empresa respondiera a los requisitos buscados.

Se puede considerar

1. Una auto postulación al puesto donde RR.HH. define el método puntual para cada caso en particular, definiendo también los requisitos particulares.
2. Una postulación de candidatos por parte de RR.HH. basando su propuesta en bases de datos
3. Una postulación de candidatos por parte del futuro jefe basando su propuesta en base al conocimiento del puesto y del perfil del personal propuesto.

Paso 6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.

Paso 7. Elección de fuentes de reclutamiento

Se define reclutamiento como un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido a fin de luego seleccionar a alguno de ellos para que reciba el empleo.

1. Fuentes de Reclutamiento: se realiza el reclutamiento utilizando bases de datos de RR.HH., anuncios en periódicos, radio, consultoras de RR.HH., páginas webs laborales, a través de la página web de la organización, a través de redes sociales (Linkedin, Facebook, etc.)

Paso 8. Recepción de los antecedentes

Como consecuencia del paso 7, se reciben los antecedentes y los CV de las personas interesadas.

Paso 9. Primeros filtros

Se analizan las postulaciones y se comparan con el perfil de la búsqueda. Se descartan los candidatos que no se adaptan.

Paso 10. Entrevistas

En este punto, la empresa lleva a cabo el plan de selección por competencias que desarrollaremos en detalle más adelante.

Paso 11. Evaluaciones Específicas

Se llevan a cabo solo en casos de necesidad y casos puntuales.

Serán entrevistas de tipo psicológicas las cuales apuntarán no a un análisis clínico del postulante, sino a evaluar a una persona en relación con su posible desempeño en un determinado contexto de trabajo. Éstas deberán ser llevadas a cabo sólo por profesionales con experiencia en el tema.

Paso 12. Formación de las candidaturas

Del análisis de la información recolectada en los pasos previos y del resultado de las distintas evaluaciones realizadas se deberán identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil. En este punto deberán ser tenidos en cuenta los aspectos económicos y las pretensiones de los postulantes.

Paso 13. Informe sobre finalistas.

Se confecciona un informe completo, ordenado, sencillo y fácil de comprender por el futuro jefe.

Paso 14. Presentación de finalistas al futuro jefe.

Se presentan los finalistas apoyando RR.HH. a cualquier necesidad que el futuro jefe pudiera tener.

Paso 15. Selección del finalista

La selección final del candidato debe ser del futuro jefe, el responsable del proceso de selección será un asesor que prestará ayuda cuando sea necesario.

Paso 16. Negociación

Es ideal que la negociación respecto a las condiciones de contratación las realice el futuro jefe. En caso de no ser la persona más adecuada, lo puede hacer el jefe del jefe y/o el responsable de RR.HH.

Paso 17. Oferta por escrito

Opcionalmente, se podrá entregar un documento escrito con las condiciones acordadas en la negociación.

Paso 18. Comunicación a los postulantes fuera del proceso.

Una vez concretada la incorporación, es recomendable comunicar a las personas que no han sido seleccionadas.

Paso 19. Proceso de admisión

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos

1. Investigación y verificación de antecedentes
2. Visto médico y libreta sanitaria
3. Entrega de documentación y examen.

Paso 20. Inducción

La inducción se divide en dos partes: a la organización a cargo del área de RR.HH. y al puesto de trabajo a cargo del futuro jefe.

1. Inducción a la organización

El personal, al ingresar a la empresa de manera temporal o con contrato a prueba, recibe la Inducción de Buenas Prácticas de Manufactura, que es entregada por el área de Servicio de Empleado eventual a todo el personal nuevo que ingresa, previo al inicio de sus actividades. El personal que recibe el documento, acompañado de una breve charla explicativa, firma el registro de

capacitación correspondiente a esta instancia y la empresa de servicio eventual luego lo remite con la documentación que hace al alta laboral.

Al hacerlo de manera efectiva e indeterminada, al igual que los demás, se le hace entrega de la ficha de ingreso para completar con sus datos personales y recibe el Manual de Inducción, que contiene el Manual de RSE, la Política de Contratación, el Manual de Higiene y Seguridad, la Política de RSE y la Inducción a BPM acompañado de una charla explicativa de introducción a la empresa en la que se comunica información general y datos particulares de los puestos de trabajo. El nuevo personal conserva una copia del Manual de Inducción y entrega firmada una constancia de notificación y aceptación de lo allí dispuesto

2. Inducción al puesto de trabajo

En ésta se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, uso de maquinarias y otros equipos. Asimismo, se entrega la ropa de trabajo -si correspondiera-, se presenta a sus nuevos compañeros y superiores. Además se dan indicaciones relacionadas con la vida cotidiana en el puesto, como lugares de descanso, almuerzo y los tiempos para cada una de dichas actividades.

b) Selección por competencias

A continuación se presenta un breve resumen sobre los pasos a seguir para el desarrollo del sistema de selección por competencias.

Tal cual se anticipó en el punto 10 de “Los 20 pasos de Martha Alles” para seleccionar personal, se desarrolla a continuación el proceso de selección por competencias para esta empresa.

1. En primera instancia, se definen las competencias y sus diferentes tipos en base a su misión visión y valores.
2. Posteriormente se define el diccionario de comportamientos, donde se describen algunos ejemplos de los comportamientos esperados para cada grado de cada competencia definida para la empresa.
3. Sobre la base del diccionario de competencias, se confecciona el diccionario de preguntas, que se utiliza en las entrevistas del proceso de selección.

Estos últimos dos diccionarios son utilizados por el responsable de RR.HH. o quien se determine durante el proceso de selección.

c) Tipos de competencias

En el siguiente párrafo se describen los grupos en los cuales se dividen las competencias definidas para la empresa en estudio.

Competencias Cardinales o Competencias Genéricas: son competencias que se aplican a todos los integrantes de la organización. Estas representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

Competencia Específica: competencia aplicable a grupos específicos, como áreas de la organización o niveles dentro del Organigrama.

d) Pasos para el armado de un plan de competencias

A continuación se definen los pasos para el armado del plan

1. Revisión y actualización de la misión, visión y valores.
2. Definición de competencias: la definición de las competencias debe realizarse en base a la misión la visión y estrategia de la organización.
3. Definición de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas.
4. Asignar competencias a puestos o niveles organizacionales.
5. Inventario: evaluación del grado de desarrollo de las competencias de los empleados que actualmente trabajan en la organización.

e) Revisión y actualización de la misión, visión y valores.

En el siguiente apartado se define la misión, visión y valores de la empresa y cómo de cada uno de éstos se desprenden las competencias.

Luego de una reunión con la dirección de la empresa, se revisa y se actualiza la visión, la misión y los valores de la empresa. Del análisis de éstas se extraen las competencias cardinales y las de dirección o cardinales.

Misión

- Proveer al mercado nacional alimentos a base de cereales, legumbres y cereales inflados, ofreciendo alternativas nuevas con alto valor nutritivo y de excelente calidad.
- Crear valor a través de estos, para nuestros colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y accionistas.
- Mantener presencia en todo el terreno nacional a través de mayoristas, distribuidores, supermercados e hipermercados.

Visión

- La empresa tiene como visión ser un referente de la industria nacional en la provisión de cereales legumbres y golosinas de cereales inflados, con proyección internacional.

Para lograr la visión hemos considerado apropiado tener en cuenta como competencia a desarrollar: la Visión Estratégica).

Valores

Los valores reconocidos por la empresa son (en paréntesis agregamos las competencias que corresponden a cada valor):

- Constancia para lograr un ámbito de mejora continua en la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos y de la seguridad e higiene industrial. (perseverancia en la consecución de los objetivos, calidad y mejora continua);
- Seriedad, respeto y cumplimiento ante clientes, proveedores, empleados, entes gubernamentales y regulatorios. (Orientación al cliente externo e interno);
- Estamos convencidos de que todos realizamos lo que hay que hacer para impulsar el crecimiento, tanto de la empresa como de los que en ella trabajan. Crecemos si todos crecen. (compromiso y desarrollo de colaboradores).
- Promovemos una cultura interna de emprendedores generando el ámbito que estimula la iniciativa cuidando los recursos. Valoramos y reconocemos el trabajo en equipo y la comunicación. (Iniciativa) (Trabajo en equipo) (Comunicación).

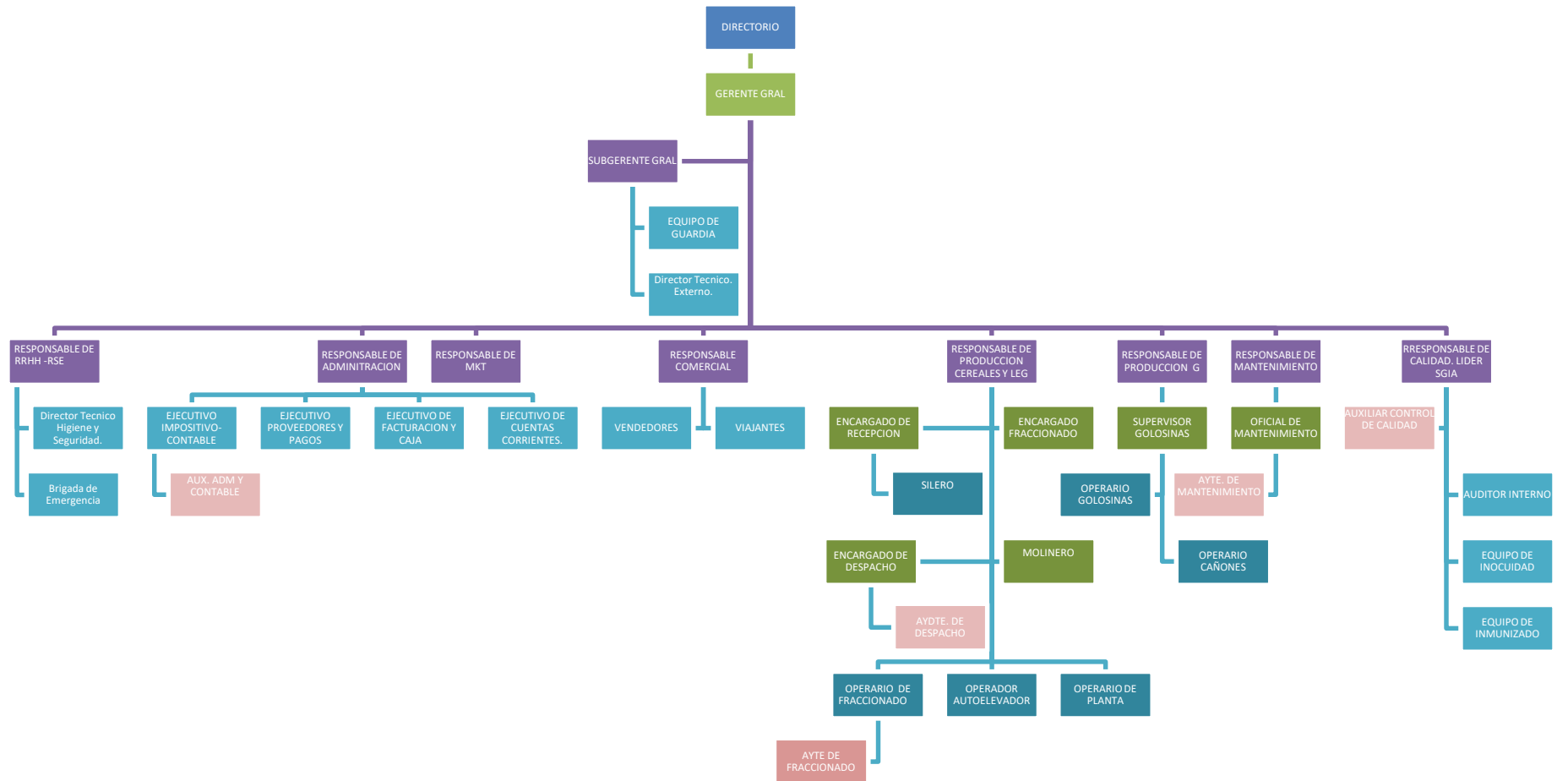


UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



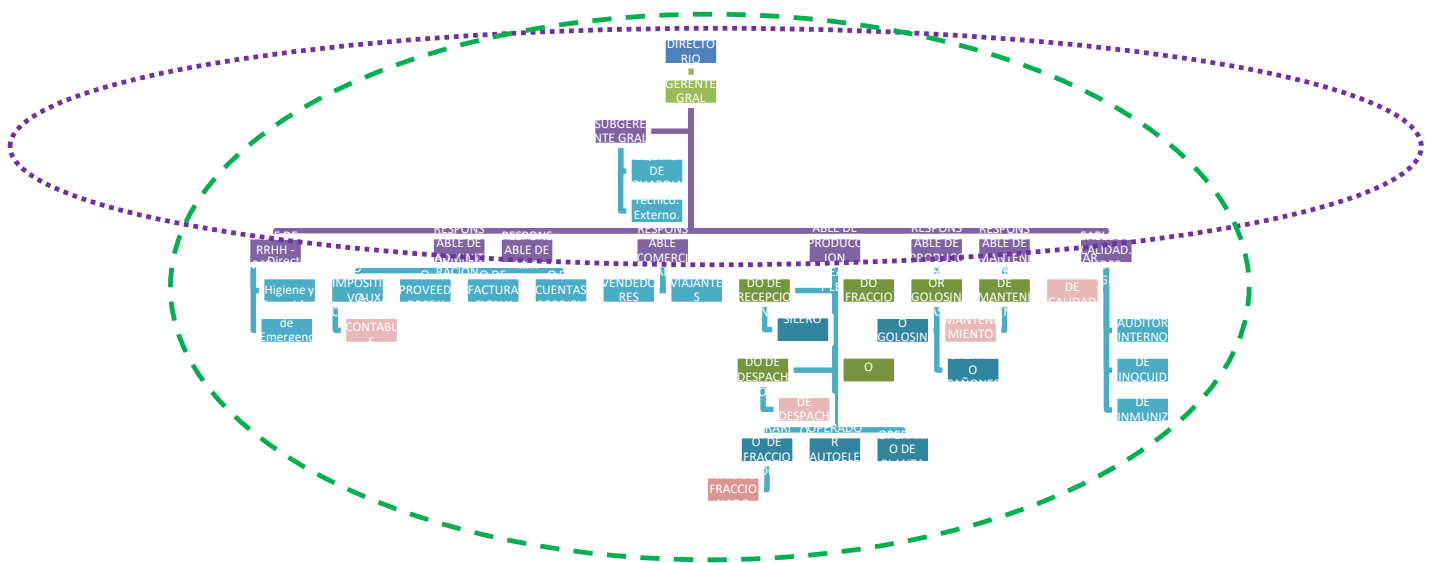
Presentación del Organigrama Actual de la empresa



f) Definición de tipos de competencias y asignación de competencias a puestos

Aquí se plantea la forma en que las competencias definidas se asignaran a los puestos de trabajo.

Por la característica chata del organigrama de la empresa se decide establecer dos tipos de competencias: competencias cardinales, que abarcan a todos los integrantes de la empresa, indicado en el gráfico a continuación con el círculo con guiones: directores, gerentes, responsables de área, operarios, asesores, administrativos, vendedores, auxiliares de calidad; y las competencias de dirección y gerenciales que son exigidas como su nombre lo indica a los



gerentes y a los directivos. Está indicada en el gráfico con el círculo punteado.



g) Definición de competencias cardinales y de dirección o gerenciales y desarrollo de los diferentes niveles de desarrollo de cada competencia.

A continuación se detallan las competencias definidas de la visión misión y valores y cómo éstas se asignan a los diferentes niveles de la organización. Además, hay una descripción de los diferentes niveles de desempeño para cada competencia, como así también una descripción de la propuesta para mejorarlas.

Del análisis detallado de la misión la visión y los valores de la empresa podemos extraer las siguientes competencias cardinales y de dirección o gerenciales.

1. Competencias de dirección o gerenciales

1. Visión estratégica
2. Desarrollo de colaboradores

2. Competencias cardinales

1. Perseverancia en la consecución de los objetivos
2. Orientación al cliente externo e interno
3. Compromiso
4. Iniciativa
5. Trabajo en equipo
6. Comunicación
7. Calidad y mejora continua

Cada competencia está compuesta por su propia definición, que indica de manera sintética su significado. Además tiene una descripción de lo que se espera en sus diferentes grados de desarrollo.



Se decidió dividir los grados en cinco niveles.

Nivel de Desempeño	Definición
Excelente	El desempeño del evaluado ha superado de manera notable el nivel esperado. Se constituye en un modelo de rol a seguir.
Supera ampliamente	El desempeño del evaluado ha superado de manera evidente el nivel esperado. Constituye un desempeño altamente valorado por la empresa.
Cumple plenamente	El desempeño del evaluado ha alcanzado el nivel muy bueno. Constituye un desempeño valorado por la empresa.
Cumple	El desempeño del evaluado alcanza el nivel mínimo esperado.
No Satisfactorio	El desempeño del evaluado se aleja del nivel esperado. Sus resultados o conductas ponen en riesgo el logro de los objetivos de la empresa.

Cabe destacar que el nivel “cumple” representa un nivel alto de desarrollo de la competencia, ya que la empresa ha determinado *a priori* la importancia de estas competencias en la consecución de sus objetivos.

3. Asignación de niveles de competencias a puestos

Se acuerda establecer para las competencias de dirección o gerenciales un nivel “excelente” para directores, gerentes generales y subgerentes generales y un nivel “supera ampliamente” para niveles gerenciales. Por su parte, también se

determina para competencias cardinales un nivel “cumple plenamente” para mandos medios y nivel “cumple” para personal por debajo del rango de mando medio.

4. Propuestas para facilitar el desarrollo y mejora de las competencias

Como complemento del trabajo realizado se proponen acciones específicas y recursos de consulta para mejorar dicha competencia en caso de ser necesario.

Esto se realiza a través de:

1) Tips para el autodesarrollo

Acciones que permiten mejorar el desempeño de quienes pongan en práctica estas competencias;

2) Guías de *coaching*

Para que los niveles de conducción puedan orientar y guiar a los integrantes de su equipo de trabajo hacia la mejora del desempeño;

3) Fuentes de autoaprendizaje

Bibliografía sugerida para incorporar conocimientos y mejorar la competencia;

4) Sitios de Internet

Sitios de internet donde profundizar el conocimiento sobre la competencia.

5. Descripción de competencias – Desarrollo de sus diferentes niveles

A continuación, en el Anexo 1 del Diccionario de las competencias, se hace, según Marta Alles (2015), una descripción detallada de cada competencia, las cuales ya se encuentran perfectamente definidas por ella y que cuentan con la aceptación en el ámbito empresarial local. Ellas son, a saber: visión estratégica, perseverancia en la consecución de objetivos, orientación al cliente interno y externo, compromiso, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación, calidad y mejora continua.

4. Propuestas para facilitar el desarrollo y mejora de las competencias. Desarrollo

Tal como se prometió, a continuación se exponen, para cada competencia, las propuestas sobre: a. cómo potenciarse a uno mismo; b. cómo potenciar a sus colaboradores; c. bibliografía para ampliar conocimientos; y d. sitios de internet donde ahondar sobre cada tema en particular, ya que se evalúa que lo importante no es sólo definir la competencia en sí misma, sino cuáles son las acciones su desarrollo.

¿Cómo mejorar la competencia? <i>Visión estratégica</i>	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudie e interiorícese en los principales objetivos de la empresa, la estrategia del negocio y qué variables externas pueden impactar en los resultados de su área. • Realice un análisis FODA para determinar la situación actual del área a su cargo y su relación con la estrategia del negocio. • Plantee escenarios futuros y analice el impacto que



	<p>podrían tener en los objetivos de su área. Diseñe un plan de acción en función de dicho análisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacione los resultados de su área con los indicadores más importantes del negocio, considerando diferentes perspectivas.
<p>Guías de <i>Coaching</i> para la mejora del desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayude a sus colaboradores a traducir los objetivos del área en tareas y metas alcanzables. • Organice reuniones periódicas con su equipo para informar la situación del mercado, los clientes y la competencia. • Comparta con su equipo información relevante, estrategias y planes de acción para asegurar que se logren los objetivos planteados. • Transmita a sus colaboradores la importancia de la sustentabilidad en el negocio.
<p>Libros de consulta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La Dirección Estratégica De La Empresa: Teoría Y Aplicaciones” - José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín - Ed. Thompson Civitas • “Planeación Estratégica aplicada” – Goodstein, Leonardo – Ed. McGraw Hill • “Dirección Estratégica” Gerry Johnson, Kevan Scholes – Ed. Pearson, Prentice Hall
<p>Sitios de Internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • https://materiabiz.com/ • https://www.wsj.com/news/business • https://www.wsj.com/news/economy • https://www.fastcompany.com/ • http://www.eexcellence.es/



¿Cómo mejorar la competencia? <i>Desarrollo de colaboradores</i>	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilice las herramientas de capacitación y desarrollo que ofrece la empresa para el crecimiento de sus colaboradores. • Pida <i>feedback</i> a sus colaboradores, a sus pares y a su jefe acerca de aquellos aspectos en que usted puede mejorar como trabajador. • Llevar registro de la performance de sus colaboradores, del <i>feedback</i> que se les da y de las acciones que usted propone. • Proporcione un reconocimiento al grupo y a la persona cuando se alcancen los resultados definidos.
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Converse con sus colaboradores sobre qué es lo que esperan de su futuro en la empresa. • Arme para cada colaborador un plan de desarrollo individual asociado a las capacidades y potencialidades de cada uno. • Explore junto a su colaborador para detectar sus fortalezas y debilidades, y a trabajar en ellas para aprovechar las fortalezas y mejorar sus debilidades.
Libros de consulta	<ul style="list-style-type: none"> • “La nueva fórmula del trabajo: revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar” -Laszlo Bock – • “Dirigir personas en la empresa: enfoque conceptual y aplicaciones prácticas” - Javier Fernández Aguado • “Primero, rompa todas las reglas: qué diferencia a los mejores gerentes de los demás” - Marcus Buckingham & Curt Coffman
Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://materiabiz.com/ • https://degerencia.com/



	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.gestiopolis.com/
--	---

¿Cómo mejorar la competencia? Perseverancia en la consecución de los objetivos	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Defina con claridad sus objetivos a lograr. • Elija una meta por vez. • Elabore un plan de acción detallado con micrometas. • Organice su agenda para la consecución de dichas metas. • Visualice su objetivo cumplido. • Solicite ayuda en caso de que la necesite.
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayude a sus colaboradores a definir sus objetivos y metas. • Sugiera métodos de seguimiento y planificación para su consecución. • Reconozca y felicite el cumplimiento exitoso de los objetivos de sus colaboradores y compañeros. • Ofrezca ayuda si observa dificultad en el desarrollo de sus sugerencias.
Libros de consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y motivación en el trabajo - Luis González López • El pequeño libro de la motivación - Rubén Turienzo • Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva - Stephen R. Covey



Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.emprendepyme.net • http://noticias.universia.es/ • https://www.iebschool.com
--------------------	---

¿Cómo mejorar la competencia? Orientación al cliente externo e interno	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Cree pautas estándar de servicio y trabajo para con sus clientes internos y externos. • Trate de adaptar sus formas al comportamiento del cliente, no intente hacerlo al revés. • Releve el estado de satisfacción de sus clientes y defina acciones en caso de detectar desvíos. • Busque la oportunidad para establecer con sus clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Concientice a su equipo acerca de la importancia de mantener siempre satisfechos a los clientes. • Fomente la creación de equipos de trabajo para ayudar a resolver conflictos y problemas. • Participe a sus colaboradores en reuniones donde se analicen las necesidades de los clientes y donde se planteen los planes de acción. • Reconozca y valore a la persona simpática y empática.
Libros de consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes - Juan Carlos Alcaide, Juan Carlos Alcaide Casado • Marketing de Relaciones – Regis McKenna



	<ul style="list-style-type: none"> • La venta relacional - Inés Küster Boluda
Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.aicad.es • https://materiabiz.com/ • http://www.bulidomics.com/ • https://www.gestiopolis.com/

¿Cómo mejorar la competencia? Compromiso	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Conozca la misión la visión y los valores de la empresa. • Propicie un buen clima laboral. • Fije metas interesantes para su carrera dentro de la empresa.
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Defina los objetivos y valores de su empresa o área para que sus colaboradores puedan sentirse identificados con ellos. • Aprenda a delegar y a hacer sentir a sus colaboradores que son importantes dentro de su empresa o área. • Promueva la capacitación y la posibilidad de alcanzar metas profesionales. • Elogie y agradezca a sus empleados. • Mantenga abiertas las vías de comunicación. • Escuche las opiniones de los demás. • Muestre respeto hacia sus colaboradores en todo momento. • Aclare las metas y las responsabilidades.
Libros de	<ul style="list-style-type: none"> • El Compromiso organizacional y la satisfacción laboral - Gerardo Mauricio Olivares Ramírez, María de los



consulta	<p>Ángeles Silva Olvera, Carmen Estela Carlos Ornelas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional - Dora María Guevara Alvarado
Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://materiabiz.com/ • https://www.questionpro.com • https://brendamarreropr.com

¿Cómo mejorar la competencia? Iniciativa	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • No espere a que le den una orden o le asignen una tarea. Busque siempre la forma de anticiparse a las indicaciones de sus superiores. • Actúe proactivamente. • Ante un problema, analice distintos enfoques y estudie diferentes posibilidades para enfrentarlo. • Avance sobre los temas, a pesar de tener información parcial.
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Aclare y analice con sus colaboradores cuáles son las decisiones que espera que ellos tomen en sus diferentes roles y de acuerdo a las diferentes situaciones. • Trate a los errores como oportunidades de aprendizaje refuerce el mensaje que el uso de la iniciativa propia es valorada dentro de la compañía. • Instale un sistema de premios y reconocimientos a los empleados basado en evaluaciones de desempeño anuales o al cumplimiento de ciertos logros u objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> • “1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo” – Bob



Libros de consulta	<p>Nelson</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Cómo se toman las Grandes decisiones” – Margaret Wheatley • “La toma de decisiones” – Harvard Business Review • “Enseñanzas iniciales: Nivel I. Ámbito de Desarrollo e Iniciativa Personal y Laboral - Romero Sánchez, José Andrés, Jiménez Benedit, María Soledad, Gómez Abalo, Ángeles, Díaz Pino, Alejandra
Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://materiabiz.com/ • http://www.losrecursoshumanos.com/ • https://www.pmi.org/ • http://www.escuelamanagement.eu/

¿Cómo mejorar la competencia? Trabajo en equipo	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrezca colaboración a quienes se encuentren bajo presión o necesiten ayuda. • Planifique y revise periódicamente como su trabajo está contribuyendo a la maximización de los resultados del equipo. • Identifique y haga un listado de los especialistas en cada tema para simplificar su consulta en caso de ser necesario. •
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Construya confianza entre su equipo como elemento principal para el trabajo conjunto. • Establezca claramente objetivos comunes. • Cree un sentido de pertenencia o identidad común como



	<p>factor de creación de equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respete y considere los diferentes aportes de los integrantes del equipo. • Realice reuniones periódicas con el equipo para compartir y analizar la marcha y evolución de los objetivos. • Motive la responsabilidad y el compromiso mutuo.
Libros de consulta	<ul style="list-style-type: none"> • “Trabajo en equipo” - José María Acosta Vera • “Cómo trabajar en equipo: Guía práctica” - Josée Jacques, Pierre Jacques • “El trabajo en equipo” - Ezequiel Ander-Egg • Aprender a trabajar en equipo - Margarita Martínez, Maribel Salvador • • •
Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.entrepreneur.com • http://noticias.universia.com.ar/tag/trabajo-en-equipo/ • www.Materiabiz.com

¿Cómo mejorar la competencia? Comunicación	
Claves para el auto desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de responder un mensaje, siga los siguientes pasos: 1) escuche; 2) comprenda; 3) interprete; 4) responda. Evite saltar de “escuchar” a “responder” sin asegurarse haber comprendido el mensaje.



	<ul style="list-style-type: none"> • Considere la comunicación “no verbal” (o gestual) para comprender si su interlocutor ha entendido y/o aceptado su idea. • Realice un seguimiento sistemático de los efectos que producen las comunicaciones más importantes que usted produce. • Revise sus mensajes antes de ser emitidos.
<p>Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reúna periódicamente a su equipo para asignar tareas y compartir las principales novedades y avances en sus trabajos, para que todos puedan saber en qué está participando el otro. • Incentive a sus colaboradores para que opinen y generen un clima de confianza. • Transmita a sus colaboradores la importancia de resguardar la confidencialidad de la información que manejan. • Invite a sus colaboradores a realizar presentaciones sobre temas que conozcan en profundidad
<p>Libros de consulta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “La presentación convincente” – Myers, M. & Hindle, Tim. Ed. Grijalbo • “Comunicación eficaz” – Harvard Business Review • “La comunicación incomunicada” – Herrero Mitjans, Saturnino, Ed. Temas • “Para mejorar sus destrezas comunicativas” – Tierney, Elizabeth, Ed. Granica • “Comunicación Eficaz” – Roebuck, Cris, Ed. Blume
<p>Sitios de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • www.intermanagers.com



Internet	<ul style="list-style-type: none"> • www.gestiopolis.com • www.rrhhmagazine.com • http://winred.com
----------	---

¿Cómo mejorar la competencia? Calidad y mejora continua	
Claves para el autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de tener definida y actualizada la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. • Corrobore que las metodologías y herramientas con las que cuenta su área o sector aseguran que los no cumplimientos de calidad son identificados, medidos y respondidos de manera correcta. • Revise periódicamente las “claves para autodesarrollo” de las demás competencias.
Guías de <i>coaching</i> para la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que sus empleados reciban entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad. • Propicie una cultura en la empresa enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad. • Evalúe a sus colaboradores en el desempeño de las competencias definidas por la empresa en su modelo.
Libros de consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación - Francisco Javier Lloréns Montes, María del Mar Fuentes. • Introducción a la Calidad - Ignacio Álvarez Gallego.

	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad - Alcalde, Pablo Alcalde San Miguel
Sitios de Internet	<ul style="list-style-type: none"> • https://autodesarrollo-gerencial4.webnode.es • https://www.gestiopolis.com • https://www.isotools.org/

5. Definición del diccionario de comportamientos

A continuación, en el Anexo 2 del diccionario de los comportamientos se presenta, según lo describe Marta Alles en su libro “Diccionario de comportamientos” (Alles, 2015), una descripción detallada del diccionario de comportamientos esperados en cada nivel de desarrollo, los cuales ya se encuentran perfectamente definidos por ella y que cuentan con la aceptación en el ámbito empresarial local para las siguientes competencias: visión estratégica, perseverancia en la consecución de objetivos, orientación al cliente interno y externo, compromiso, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación, calidad y mejora continua. Éstas se ordenaron de la manera en que fueron surgiendo del análisis de la misión la visión y los valores de la empresa.

6. Definición del diccionario de preguntas

A continuación, en el Anexo 3 el diccionario de preguntas, se propone, según lo describe Marta Alles en su libro Alles, M. A. (2015). Diccionario de preguntas, las preguntas a realizar para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias, preguntas las cuales ya se encuentran perfectamente definidas por ella y que cuentan con la aceptación en el ámbito empresarial local para las siguientes competencias: Visión estratégica, Perseverancia en la consecución de objetivos, Orientación al cliente interno y externo, Compromiso, Iniciativa, Trabajo en equipo, Comunicación, Calidad y mejora continua. Estas se

ordenaron de la manera en que fueron surgiendo del análisis de la misión la visión y los valores de la empresa.

7. Interrelación de los dos diccionarios con las competencias definidas.

El Diccionario de comportamientos junto con el Diccionario de preguntas y las competencias definidas se interrelacionan entre sí durante la entrevista de selección de personal. Mediante esta interrelación, el entrevistador deberá conocer muy bien las competencias a evaluar y, combinando con el Diccionario de preguntas, puede entrevistar al candidato buscando los comportamientos definidos en el Diccionario de comportamientos. Así, usando estas herramientas, junto con su criterio y experiencia, va a definir el nivel de desarrollo que presente el candidato en cada competencia requerida.

VI. CONCLUSIONES

En el siguiente apartado se exponen las conclusiones del trabajo realizado explayando la consecución del objetivo, tanto general como de los particulares que se plantearon al comienzo del trabajo de tesis. Se busca como objetivo general describir el diseño y ejecución de un plan de gestión y selección de personal por competencias y, como objetivos particulares, estudiar la forma de gestión y selección de personal en una empresa productora de alimentos en Córdoba, detectar los posibles problemas en la organización suscitados por un pobre proceso de selección de personal, describir la implementación del nuevo plan de selección de personal por competencias para esta empresa, realizar un cuadro de propuestas para la mejora de cada competencia definida, analizar las mejoras obtenidas en las mismas como resultado del trabajo realizado

Como consecuencia de esto, en este trabajo se describe cómo diseñar y ejecutar un plan de gestión y selección de personal por competencias.

A través de una intervención de caso único se realiza un diagnóstico del problema, el diseño y la programación de un conjunto de acciones, a partir de las cuales se alcanzan los resultados deseados con los siguientes medios:

1. Mediante entrevistas y lectura de documentos existentes en la empresa se analizan y describen sus acciones de selección de personal;

2. mediante el análisis anterior se evidenció que la selección del personal carecía de objetividad o de sustento teórico y que, durante el proceso, se incurría en costos, ya que la selección del personal no estaba alineada a la misión, visión y valores de la empresa;

3. Mediante el desarrollo de cuadros se detallaron métodos para la mejora de cada competencia, con propuestas sobre cómo potenciarse a uno mismo, cómo potenciar a sus colaboradores, bibliografía para ampliar conocimientos y sitios de internet donde ahondar sobre cada tema en particular, los cuales fueron avalados por el personal y evaluados positivamente durante la implementación;

4. Se propone un nuevo plan de selección de personal por competencias para 2018 para esta empresa, desde cómo se seleccionaron las competencias hasta las definiciones de los diccionarios de comportamientos y preguntas

5. Mediante el análisis del caso se detectaron las siguientes mejoras posteriores a la implementación del sistema:

- a. El plan entregó elementos objetivables para las decisiones de recursos humanos. Se sacaron las decisiones de recursos humanos de la

- discrecionalidad, la subjetividad o el exclusivo uso de la jerarquía, para llevarlo a un nivel técnico anclado en los recursos de los trabajadores;
- b. Clarificó de manera concreta y concisa el perfil de la persona que la empresa necesita para la consecución de sus objetivos mediante el desarrollo de 38 nuevos perfiles de puestos;
 - c. La implementación del sistema aseguró que no ingresen a la organización personas que no poseyeran las competencias necesarias y en el grado requerido para el cumplimiento de la misión, de la visión y valores de la empresa. Posterior a la implementación de plan de selección los candidatos superaban la entrevista en un 53% de las veces (52 entrevistas en 2017-28 aprobados) contra un 20% en 2018 (60 entrevistas en 2017-12 aprobados), lo cual se vio reflejado positivamente en el punto d;
 - d. Se ahorraron costos en inducción y de capacitación de personal que luego no cumplía con los requisitos debido a una pobre selección, disminuyendo así su rotación. En 2017, de los 28 candidatos aprobados sólo 4 permanecieron en la empresa al finalizar el año, lo cual implicó un porcentaje del 14% de efectividad, mientras que, en 2018, de los 12 que superaron la entrevista, 4 quedaron en el plantel permanente, un 33% de efectividad, 2,3 veces más efectivo que en 2017. Se estima estos porcentajes mejoren con el pasar de los años a medida que el plan de selección tenga un mayor desarrollo dentro de la empresa;
 - e. El personal bien seleccionado disminuyó el índice de ausentismo, costo muy alto en la empresa al momento de la implementación del nuevo sistema.

% de Ausentismo= Total Días de Ausencia Anual X100 / Total de Días Planificados Anual

% de Ausentismo 2017 = 1526 días de ausencias x 100 / 248 días laborales x60 empleados= 2526 x100 / 14880=16.9%

% de Ausentismo 2018 = 1526 días de ausencias x 100 / 246 días laborales x 62 empleados = 1453 x 100 / 15252 = 9.52%

- f. Con la clarificación del perfil necesario se simplificó el proceso de búsqueda. Usualmente, el proceso de búsqueda de candidatos a nuevos puestos hasta su incorporación tenía un plazo de duración media de 20 días hábiles, posterior a la implementación pudimos determinar que la duración promedio es de 14 días hábiles, implicando una mejora del 30%.

Propuesta: oportunidades de desarrollo como continuación del trabajo final. Propuestas

Lo arriba escrito da el puntapié inicial para la gestión del RR.HH. por competencias, pero deja la puerta abierta para luego complementar y completar el sistema mediante el desarrollo de las siguientes etapas:

1. Un inventario de competencias: consiste en hacer un relevamiento del grado de desarrollo de cada competencia según corresponda, en los colaboradores actuales de la organización, a realizarse en mayo 2019;
2. En base a dicho inventario, realizar la determinación de brechas, entre lo requerido y lo real, desarrollo en junio 2019;
3. Establecer planes de desarrollo para poder acercar lo real a lo requerido.

Esta definición de competencias, clave para la organización, proporcionará una guía clara y concreta para el desarrollo de los planes de formación. Debido al dinamismo de las organizaciones, este plan debe ser seguido de cerca por los responsables del sistema y ser actualizado con la frecuencia necesaria para que la estructura de personal vaya acomodándose a los cambios que pueden ir ocurriendo en la visión, objetivos y valores de la organización. Implementación 2019 y 2020;

4. Se recomienda revisar el sistema cada 12 meses y reevaluar la implantación de este plan bajo el criterio de mejora continua.

Limitaciones y dificultades de la implementación del sistema de selección por competencias

Destacamos aquí algunas limitaciones teóricas de este trabajo final y también las dificultades que se encontraron durante su implementación.

1. Este sistema implica una manera nueva y radical de gestionar los recursos humanos, existiendo naturalmente barreras y resistencias importantes (individuales y organizacionales) a este “cambio cultural”;
2. La implementación supuso una profesionalización de la organización, si no estricta por lo menos lo suficiente como para que exista una visión estratégica en la que se valore la fundamentación técnica en la toma de decisiones del área de recursos humanos. Es por esto que fue fundamental la convicción de la dirección para la implementación del sistema;
3. El plan implicó a las personas exponerse ante la organización en su conjunto, lo que lo transformó en un enfoque “amenazante” que puede dejar al descubierto ciertas “incompetencias personales” que habían podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema de gestión tradicional mantenedor del *status quo*, y escudadas detrás de las jerarquías nominales que otorgan los cargos (cargos que también podrían quedar expuestos al juicio externo).
4. La mayor objetividad del sistema, aunque resultó ser una de sus grandes fortalezas, también puede interpretarse como inflexibilidad, especialmente a



la hora de querer realizar la gestión de recursos humanos no sólo con base en criterios técnicos sino también “políticos” propios de la organización;

5. Es un plan cuya implementación operativa resultó relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil comprensión y que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto;
6. La implementación y mantención del plan a través del tiempo implicará la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.

Sin embargo, la importancia del aporte que puede significar su aplicación en las organizaciones justifica con creces el concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus limitaciones y dificultades, y así facilitar su incorporación como herramienta clave en la gestión de personas.

VII BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

1. Colectivo, D. A. (2011). Manual selección de personal. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
2. Alles, M. (2016). Selección por competencias (2a. ed.).
3. Alles, M. A. (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. la trilogía. tomo 1 (2a. ed.).
4. Alles, M. A. (2015). Diccionario de comportamientos: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias. la trilogía. tomo 2 (2a. ed.).
5. Alles, M. A. (2015). Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias. la trilogía. tomo 3 (2a. ed.).
6. Alles MA. (2007) Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales.
7. NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 Quinta edición 2015-09-15 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos
8. Perrenoud, Philippe (2008). "Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?". Genova: Red U. Revista de Docencia Universitaria.
9. Cesar Coll, (2012). Artículo Las competencias un factor importante en el trabajo. Revista Ekos N°213.
10. García Fraile, J.A. (2009). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales
11. Boni Aristizábal, Alejandra; Lozano Aguilar, José Félix; Walker, Melanie (2010). La educación superior desde el enfoque de capacidades. ISSN 1575-0965 · Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 13 (3), 123-131
12. Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Madrid: Planeta.
13. Petrovsky, A.V. (1980) Psicología General. Manual Didáctico para los institutos de pedagogía. Moscu: Editorial Progreso



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



VIII. ANEXOS

1. Anexo 1

Diccionario de Competencias

Competencias de Dirección/ Gerenciales	<i>Visión estratégica</i>
<p>Habilidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, conduciendo la empresa o el área a cargo a escenarios futuros en donde se aprovechen las oportunidades, se minimicen las amenazas, se maximicen las fortalezas y permita actuar con tiempo sobre las debilidades para el cumplimiento de la estrategia corporativa</p>	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto mediano y largo plazo en la organización. • Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. • Implica capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a las estrategias corporativas. • Capacidad para constituirse en el mercado como un autoridad en la materia.
Supera Ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse, comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. • Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades considerando las

	<p>oportunidades del contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implica la capacidad para conducir el área a su cargo y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. • Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.
Cumple plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. • Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. • Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
No Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Propone objetivos y/o estrategias que no se alinean con las estrategias del área o la organización.

Competencias de Dirección/ Gerenciales	<i>Desarrollo de colaboradores</i>
Capacidad para formar y desarrollar su equipo de trabajo	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra capacidad permanente para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio y de los colaboradores. • Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, transformándose en un referente en la materia.
Supera ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra capacidad permanente para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio y de los colaboradores. • Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. • Capacidad para buscar nuevos caminos hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa.
Cumple Plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra capacidad permanente para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio y de los colaboradores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener la predisposición a incorporar nuevos caminos hacia el aprendizaje y mantenerse actualizado.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra capacidad permanente para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento propio y de los colaboradores. • Capacidad de aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.
No Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra despreocupación, omite dar feedback y/o obstaculiza el desarrollo de los colaboradores.

Competencia Cardinal	Perseverancia en la consecución de los objetivos
Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.	
Nivel de Desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de ésta.
Supera Ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área, tendientes a lograr comportamiento constante y firme en todos los integrantes, para alcanzar la visión y estrategia organizacional.
Cumple Plenamente	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr comportamiento constante y firme en todos los integrantes para alcanzar la estrategia organizacional.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para implementar procedimientos para su puesto de trabajo tendientes a lograr comportamiento constante y firme.
No Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> No demuestra capacidad ni voluntad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.

Competencia Cardinal	Orientación al cliente externo e interno
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente, actual o potencial, interno o externo, demostrando vocación permanente de servicio, comprendiendo sus demandas y generando soluciones efectivas a sus necesidades.	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, diseñando políticas y procedimientos.
Supera Ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes, tanto internos como externos buscando la forma de resolver sus necesidades. • Capacidad para proponer en su área acciones de mejora tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
Cumple Plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente interno y externo.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para interpretar las necesidades del cliente.
No Satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Desestima la importancia de las necesidades del cliente, no entiende al cliente como la razón de ser de la organización.

Competencia cardinal	Compromiso
Capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.
Supera ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para cumplir la visión, misión, valores y estrategia de la organización fijados, en relación al área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios.
Cumple plenamente	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para cumplir los lineamientos fijados en relación al sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para cumplir los lineamientos fijados en relación a su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales.
No satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> No demuestra interés por los lineamientos organizacionales ni siente interés alguno por ellos.

Competencia cardinal	Iniciativa
Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas.	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse a situaciones externas e internas a la organización con visión a largo plazo y proveer opciones de cursos de acción a través de planes de contingencia buscando crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.
Supera ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse a situaciones externas e internas a la organización con visión a mediano plazo y proveer opciones de cursos de acción a través de planes de contingencia buscando crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.
Cumple plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y proveer opciones de cursos de acción a través de planes de contingencia buscando crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas
No satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra capacidad para resolver situaciones cuando éstas se presentan y no es capaz de reaccionar de manera favorable ante oportunidades o problemas.

Competencia cardinal	Trabajo en equipo
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promoviendo el intercambio entre áreas y orientando el trabajo entre pares y colaboradores a la consecución de las metas organizacionales a largo, mediano y corto plazo, generando y manteniendo un buen clima de trabajo.
Supera ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área de trabajo, promoviendo el intercambio entre otros sectores y orientando el trabajo entre pares y colaboradores a la consecución de las metas organizacionales a mediano y corto plazo, generando y manteniendo un buen clima de trabajo.
Cumple plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su sector de trabajo, promoviendo el intercambio con otras áreas y orientando el trabajo entre pares y colaboradores a la consecución de las metas organizacionales a corto plazo, generando y manteniendo un buen clima de trabajo.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para colaborar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
No satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas dificultando alcanzar los objetivos fijados.

Competencia cardinal	Comunicación
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, manteniendo canales de comunicación abiertos.	
Nivel de desempeño	Definición
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, adaptando su estilo comunicacional según su interlocutor. • Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos. • Capacidad para desarrollar redes de contacto formales o informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
Supera ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. • Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Capacidad para hacer uso de canales de comunicación tanto formales como informales.
Cumple plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe comunicarse. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. • Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.
No satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra voluntad para escuchar a los demás, ni interés en obtener la información necesaria para realizar sus tareas.

Competencia Cardinal	Calidad y mejora continua
<p>Capacidad para optimizar todos los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales diferentes en relación con la tarea asignada, la función de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica una actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>	
Nivel de desempeño	Definición
<p>Excelente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de las ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Capacidad para generar y promover la disposición a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
<p>Supera ampliamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de las ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Capacidad para generar y promover la disposición a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan

	perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
Cumple plenamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido) los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relaciona a las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.
Cumple	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a su cargo.
No satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra interés ni capacidad para proponer acciones para optimizar los recursos con los que cuenta y tampoco agrega valor a las tareas a su cargo.

2. Anexo 2

Diccionario de Comportamientos

VISIÓN ESTRATÉGICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. • Es considerado en el mercado una autoridad en materia de visión estratégica. 	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el pro-pósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa. 	Supera ampliamente
<ul style="list-style-type: none"> • comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. 	Cumple

<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo • Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa. 	<p>Plenamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa. 	<p>Cumple</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. • Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades. • Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. 	<p>No satisfactorio</p>

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno.• No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización. | |
|---|--|

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. • Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización. • Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos. 	<p>Excelente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y 	<p>Supera ampliamente</p>

<p>desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, pro-pone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores. • Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos. 	<p>Cumple plenamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional. 	<p>Cumple</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización. • Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, y brinda retroalimentación a sus compañeros. • Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos. Su ritmo de trabajo fluctúa, y no alcanza un comportamiento constante que le permita alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización. • Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas. • Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adhiere a pautas fijadas por la organización con el propósito de alcanzar los objetivos. • Para sus compañeros es un ejemplo de no perseverancia en la consecución de objetivos. 	<p>No satisfactorio</p>

<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. 	<p>Excelente</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. • Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. • Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. •Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. • Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma. 	<p>Supera ampliamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma. • Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. 	<p>Cumple plenamente</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). • Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes. 	Cumple
<ul style="list-style-type: none"> • No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o forma. • No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo. • No utiliza los mecanismos existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes. • No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes o problemas planteados por los clientes. • Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes. 	No satisfactorio

COMPROMISO	
<ul style="list-style-type: none"> • Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respecto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo. • Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes. • Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular. • Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. 	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. • Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección. • Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta 	Supera ampliamente

<p>productividad.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. • Demuestra respeto por los valores y las personas, y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. • Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector. • Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. • Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad. 	<p>Cumple plenamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. • Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana. • Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo. • Cumple con sus obligaciones personales y laborales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. • Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. 	<p>Cumple</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales. No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por 	<p>No satisfactorio</p>

obligación.

- Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.
- No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales.
- No es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

INICIATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente. • Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. • Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno. • Promueve en todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes. • Es un referente en la organización por su iniciativa. 	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente • Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. • Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. • Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo. • Es un referente en su área por la iniciativa que demuestra. 	Supera ampliamente
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma. • Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio, y las implementa cuando es pertinente. 	Cumple plenamente

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. • Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando corresponde, y aprovecha al máximo las oportunidades que se presentan. • Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a actuar proactivamente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa proactivamente. • Brinda soluciones a problemas y/o retos. • Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno. • Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente. • Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos. 	Cumple
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de sus tareas. • Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas que se le plantean. • Ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma. • No tiene en cuenta las aplicaciones tecnológicas disponibles y no logra aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan. • Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyan a lograr los 	No Satisfactorio



objetivos que se le plantean.	
-------------------------------	--

TRABAJO EN EQUIPO

<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el pro-pósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	<p>Excelente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el pro-pósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	<p>Supera ampliamente</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. • Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo. 	<p>Cumple plenamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización. • Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. 	<p>Cumple</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. Cooperar con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan. No reconoce los éxitos y aportes de otras personas. 	<p>No satisfactorio</p>



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.• No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. | |
|---|--|

COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. • Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. • Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. • Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. 	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. • Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. • Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. 	Supera ampliamente
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean 	Cumple plenamente

<p>expresar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. • Adecua su discurso a las características de su interlocutor. 	<p>Cumple</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. • Muestra escaso interés por escuchar a otros. • Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo. 	<p>No satisfactorio</p>

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etcétera. • Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. • Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua. 	Excelente
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etcétera. • Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. 	Supera ampliamente

<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etcétera. • Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua. 	<p>Cumple plenamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles–personas, materiales, etcétera. • Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específica su optimizan el uso de los recursos a su cargo. • Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados. • Ejecuta sus tareas de manera eficiente. 	<p>Cumple</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles –personas, materiales, etc. • Aplica soluciones estándar en la realización de sus tareas. • No brinda aportes significativos que optimicen el uso de los recursos a su cargo. • Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante un uso eficiente de los recursos disponibles. • No es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores y/o pares, dado que no demuestra con actos concretos su preocupación por realizar sus tareas de manera eficiente. 	<p>No satisfactorio</p>
---	-----------------------------

3. Anexo 3

Diccionario de Preguntas

<p>Visión estratégica</p>	<p>1. Cuénteme alguna situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicos, tecnológicos y/o culturales a la cual se haya anticipado. ¿Cómo logro detectarla? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impacto en la estrategia de la organización?</p>
	<p>2. ¿Qué fuentes de información consulta habitualmente para mantenerse actualizado en las tendencias mundiales en materia económica, política, y fenómenos socio-culturales? ¿relaciona la información que usted consulta con la estrategia de la organización, y la aplica en consecuencia? ¿Qué ejemplos podría brindar?</p>
	<p>3. En base a la información que usted dispone de ciertos aspectos de nivel local y/o global, ¿ha presentado propuestas plausibles de ser incorporadas a la estrategia de su organización? Cuénteme al respecto.</p>
	<p>4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su área/división/organización que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional? De ejemplos.</p>

<p>Desarrollo de colaboradores y autodesarrollo</p>	<p>1. Describa como es el sistema de evaluación de desempeño de su organización. En su opinión, ¿permite detectar necesidades de formación y personas con potencial para ocupar puestos jerárquicos en la organización? ¿en alguna ocasión ha utilizado sus resultados para emprender planes de desarrollo para usted y/o para sus colaboradores? De ser afirmativo, describa la situación.</p>
	<p>2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de su propio talento? ¿Por qué los considera los más efectivos? ¿en qué ocasiones los ha implementado? En el caso de que el entrevistado posea colaboradores bajo su supervisión preguntar: ¿ha utilizado dichos métodos para desarrollar a sus colaboradores?</p>
	<p>3. ¿En qué aspectos de su vida profesional considera que debería mejorar? ¿está trabajando actualmente en ello? Si la respuesta es afirmativa: Relátame</p>

	<p>alguna situación en la que haya emprendido acciones para el autodesarrollo. ¿que lo motivo a hacerlo? ¿cuáles fueron las acciones que llevo a cabo?</p>
	<p>4. ¿ha asistido, en el último año, a seminarios o conferencias profesionales? ¿A cuáles? ¿por propia decisión o porque la organización de la que formaba parte se lo requirió? ¿asiste actualmente a algún curso de capacitación o especialización? Si la respuesta es afirmativa preguntar: ¿Por qué eligió dicho curso? ¿De qué otra manera se mantiene actualizado en lo profesional?</p>

<p>Perseverancia en la consecución de los objetivos</p>	<p>1. Relátame alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otro resultado positivo por haber perseverado. Después del relato, pregunte: ¿Por qué eligió este ejemplo?</p>
	<p>2. Cuando las situaciones externas son adversas (falla el sistema, el tránsito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra, etc.) ¿cómo se siente? Relate alguna situación especialmente adversa, ¿Cómo se sintió?</p>
	<p>3. Si usted sospecha que un cliente interno o externo, no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p>
	<p>4. ¿alguna vez le rechazaron una propuesta que usted había presentado? ¿Qué hizo al respecto?</p>

<p>Orientación al cliente externo e interno.</p>	<p>1. Defina quienes son sus clientes (internos o Externos) tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?</p>
	<p>2. ¿Qué relación tiene su área con otros sectores? ¿Con que áreas interactúa en su tarea habitual?</p>
	<p>3. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿qué implicó esta mejora?</p>
	<p>4. Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.</p>

Compromiso	1. La organización donde usted trabaja actualmente o trabajaba en el pasado tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina sobre ellos?
	2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?
	3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).
	4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a sus subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?

Iniciativa	1. Coménteme los problemas del día a día propios de su sector y otros sectores, y como impactan sobre su gestión. ¿Qué hace, desde su posición para resolverlos? ¿estas soluciones fueron estandarizadas?
	2. Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca de los métodos de trabajo establecidos en su organización o en un sector específico de ella ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?
	3. ¿Qué hace cuando debe tomarse una decisión y no existe ningún procedimiento estipulado para hacerlo?
	4. ¿Cuál ha sido el trabajo o asignación más interesante que usted tuvo? ¿cómo se manejó? ¿y cuál fue el trabajo o asignación más aburrido? ¿cómo se manejó?

Trabajo en equipo	1. Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale que hizo usted, y si fueron implementadas.
	2. Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme la situación.
	3. ¿Cómo las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o de sector?
	4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece o pertenecía. ¿Qué hizo, que dijo u opinó usted en cada caso?

Comunicación	1. Cuénteme algún caso en el que estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento o bien porque el disertante no fue claro. ¿Qué hizo?
	2. Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en alguna reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
	3. Cuénteme algún caso en el que estando en una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?
	4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿qué acciones correctivas se implementaron? ¿quién las propuso?

<p>Calidad y mejora continua</p>	<p>1. Relátame una situación en la que sus ideas hayan sido generadoras de mejoras significativas para su puesto/área u organización en general. ¿Qué lo motivo a realizar esa propuesta en particular?</p>
	<p>2. Cuénteme de una situación en la que haya tenido que minimizar la ineficiencia de los procesos relacionados con su propio trabajo y el de su propio equipo, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. ¿qué acciones ejecutó para lograrlo? ¿Cómo estableció las pautas y lineamientos a seguir?</p>
	<p>3. Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún viejo problema de su puesto de trabajo área o empresa. ¿Cómo fue? ¿de qué se trataba?</p>
	<p>4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos o sistemas existentes en su organización? En caso de ser afirmativo: ¿Cuáles han sido esas propuestas? ¿Cuál fue la respuesta que obtuvo al expresarlas? Si los cambios fueron implementados: ¿Cuál fue el resultado de su aplicación? ¿aún siguen en vigencia?</p>