AAU1016

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Postgrado
Postgrado en Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

CONSTRUCCION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL GERENCIAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACEÚTICO

Marcano Camargo, Gioconda
Tutor: Profesor Massimo Di Salvatore

Índice

I. Marco Teórico

1. Introducción.....4
2. Marco Conceptual relativo a Competencias.....4
3. Marco Conceptual realtivo al proceso de Selección basado en Competencias.....9
4. Definiciones Conceptuales y Operacionales.....12
5. Objetivos del Proyecto.....15

II. Marco Metodológico

1. Forma del Instrumento y su Justificación.....16
   - Tipo de Items o reactivos
   - Tipo de escala de respuesta
   - Forma de aplicación y corrección
2. Muestra de Trabajo.....17
3. Procedimiento de Confiabilidad.....18
4. Procedimiento de Validez.....18
5. Resultados Obtenidos.....19
6. Conclusiones y Recomendaciones.....20
7. Bibliografía.....22

III. Anexos

1. Anexo 1: Cuestionario de Autoaplicación
2. Anexo 2: Cuestionario de Validación del Instrumento
3. Anexo 3: Tabla de Validación de Constructo con Jueces Expertos
4. Anexo 4: Base de Datos Test/Retest del SPSS
5. Anexo 5: Matríz de Resultados de Test/Retest del SPSS
6. Anexo 6: Correlaciones de Factor Competencia por SPSS
7. Anexo 7: Tabla de Resultados Validación Trabajo en Equipo Muestra Gerencial
8. Anexo 8: Tabla de Resultados de Validación de Jueces Competencia Trabajo en Equipo
9. Anexo 9: Cuestionario de Validación del Instumento Competencia Trabajo en Equipo
10. Anexo 10: Base de Datos Resultados Test Retest Revisada
11. Anexo 11: Matríz de Resultados de Test/Retest Revisada del SPSS
12. Anexo 12: Correlaciones del Factor Competencia con Trabajo en Equipo revisada por SPSS
13. Anexo 13:Guía de Entrevistas basada en Competencias

Marco Teórico

1. Introducción

Los indicadores de la realidad organizacional son los instrumentos de medición; de allí que sea tan importante su proceso de construcción, validación y confiabilidad. De esta primera etapa dependerá en gran medida la fidelidad y la exactitud con que estas herramientas evalúen los procesos que se dan en una organización.
En el área de Desarrollo Organizacional, son varios los procesos susceptibles a ser medidos. Las competencias constituyen un constructo teórico de reciente aparición en la literatura organizacional, con múltiples aplicaciones en el área de Recursos Humanos. Por definición, las competencias deben referirnos a conductas observables y por consiguiente medibles. Es por esta razón que se adecúan al objetivo principal de este trabajo.
El presente pretende ser una aproximación al proceso de construcción de un instrumento de medición de competencias para su posterior aplicación en el área de Selección de Personal. Este proyecto se enmarca en una empresa farmacéutica transnacional, para la cual este instrumento constituye una necesidad, en su Proceso de Selección y Contratación de Personal.

2. Marco Conceptual Relativo a Competencias

Competencias

¿Qué puede permitirnos predecir un mejor desempeño en la gente qué seleccionamos para un determinado trabajo? ¿En qué nos basamos para suponer que una persona será exitosa al ser promovida a un nuevo cargo? Estas preguntas se la hacen constantemente los responsables de los procesos de recursos humanos en todas las organizaciones.
Ante el escaso poder de predicción del desempeño que muestran tener aspectos como el nivel académico, las credenciales, las pruebas de aptitud académica y de conocimiento, se ha hecho necesario el planteamiento de una medida que sí pudiera hacerlo. Luego de haber implementado métodos alternativos a la mera revisión de credenciales, tales como la Entrevista de Eventos Conductuales, fue uno de ellos (cuyas siglas en inglés son BEI) y el posterior Análisis de Contenido de la Expresión Verbal, que pudo determinarse que existen otros factores que predicen con más probabilidad un desempeño exitoso: estos factores fueron agrupados en el constructo teórico de Competencia.
Estos estudios se remontan a las primeras aproximaciones hechas por McClelland (1973), las cuales se aplicaron inicialmente al campo educativo, pero que pronto fueron adoptadas por otras áreas, ante las ventajas que presentaban en relación a los enfoques tradicionales. Estas ventajas son:

1.- La mejor manera de predecir el desempeño futuro es observar lo que la gente realmente hace para ser exitoso y no lo que suponemos que hace.
2.- La mejor forma de predecir y medir el desempeño es que la persona actúe aquellos aspectos claves que deseamos que posea y no que conteste un examen sobre esos aspectos claves.
3.- Las competencias pueden aprenderse y desarrollarse a lo largo del tiempo, a diferencia de los rasgos y otras características más perdurables del individuo.
4.- Las competencias deben ser visibles y accesibles, de manera que otros puedan desarrollarlas, sin que constituyan un misterio.
5.- Las competencias deben asociarse a logros vitales significativos y reales. (Mc Clelland, 1973: en Athey y Orth, 1999).

Actualmente se asume que una competencia es un grupo de dimensiones observables que incluyen dimensiones individuales, destrezas, actitudes y conductas, así como capacidades colectivas, de grupo y organizacionales, que se vinculan con un alto desempeño y brindan a la organización ventaja competitiva sostenible (Athey y Orth, 1999).
Spencer y Spencer definen una competencia como una "característica subyacente" de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño superior o efectivo en un trabajo o situación, de acuerdo a un criterio de referencia.
Cuando hacemos referencia a características subyacentes, estamos abarcando aspectos profundos y perdurables en un individuo, como lo son motivaciones, rasgos de personalidad, autoimágen, conocimientos y destrezas.
Cuando hablamos de que estas características están causalmente relacionadas, aludimos a como la competencia predice las futuras conductas y el posterior rendimiento laboral de una persona .
El término criterio de referencia nos remite al parámetro a partir del cual decidimos si una competencia predice algo real. Este ''algo" es el desempeño del individuo, el cual puede ser efectivo (ajustado a los requerimientos del cargo) o superior (una desviación estándar por encima del desempeño promedio).

La sistematización de las competencias ha llevado a los estudiosos del tema a crear diccionarios y escalas de competencias, instrumentos éstos que permiten estandarizar los procesos de evaluación. No obstante, es importante considerar que este tipo de instrumentos contienen competencias genéricas y representan sólo una parte de la totalidad de las competencias que se evalúan en los procesos de selección o de sucesión. La mayoría de los cargos requieren de un grupo de habilidades muy específicas con intensidad y complejidad diferentes a las contempladas por un diccionario o escala de competencias. Además, la codificación de las mismas también amerita experticia por parte del evaluador.

La utilización de las competencias como marco referencial puede potenciar la gestión del área de Recursos Humanos en todas las organizaciones. Las labores

de planificación, desarrollo de carrera y sucesión, selección, gerencia del desempeño y sistemas de remuneración pueden verse muy beneficiados con la implantación de sistemas basados en competencias (Fernández y cols., 1996).

1.- Planificación de RRHH: De acuerdo a lo señalado por Antonio Carreta (Hay Group, Italia), las empresas se ven cada vez más presionadas para encontrar formas de implantar su estrategia en un entorno rápidamente cambiante, donde el cclo de vida de la planifcación tiende a ser cada vez menor con objeto de reducir los intervalos de tiempo hasta salir del mercado. El sistema de Planificaciónde Recursos Humanos es la forma en que las empresas intentan consequir la adaptación entre la organización y las personas, con el objeto de consequir una ventaja competitiva. Las últimas tendencias han demostrado que los planes de carrera y sucesión proporcionan una gran ayuda a la empresa para atraer, retener y motivar al recurso humano. Si esta planificación se hace sobre la base de modelos de competencias, se garantiza una mayor objetividad en el proceso.

2.- Selección: Las premisas fundamentales del proceso de selección son que la persona se adecúe a las características del puesto, sin ningún sesgo (raza, sexo, defecto físico) y al más bajo costo. Mediante un modelo de competencias fundamentado en un adecuado estudio previo del cargo y del aspirante, hay mayor posibilidad de garantizar que la selección cumpla con estos requerimientos.
Spencer y Spencer definen la selección como el proceso a través del cual se cotejan cargos y personas, que puede ser interno (promociones o traslados) o externo (nueva contratación).
La selección basada en competencias parte de la siguiente premisa: Mientras mejor sea el cotejo entre las competencias del cargo y las del candidato, mejor será el desempeño y la satisfacción.

3.- Gestión de Desempeño: Según Spencer y Spencer, se entiende como gestión del desempeño al proceso o conjunto de procesos, para establecer una conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir). La gestión de desempeño persigue el desarrollo organizacional para el logro de sus objetivos, pero también busca el desarrollo individual de los trabajadores. De esta manera, cohesiona todos los aspectos relacionados con la gestión de RRHH, por lo que no es una gestión a corto plazo y de bajo costo. Sin embargo, si se basa en modelos de competencias, en los que los aspectos conductistas sean el vehículo para lograr que los cambios sucedan, la gestión del desempeño se hace más creíble ante los ojos de los líderes de la organización y contribuye más efectivamente al logro de objetivos empresariales (Fernández y cols., 1996).
Según Spencer y Spencer, la gestión del desempeño tiene más probabilidades de éxito cuando se ve como una proceso integrado de

planificación, asesoramiento y revisión del desempeño, realizado conjuntamente por los superiores y empleados, con el objeto de supervisar y mejorar el desempeño y obtener información para una o más funciones de personal.

4.- Remuneración: A criterio de Spencer y Spencer, el sistema de compensación se refiere a los métodos utilizados para establecer remuneraciones fijas o variables para los cargos en una organización. Estos métodos pueden establecerse en un continúo que va de muy estructurado a muy poco estructurado.
La compensación basada en competencias es la compensación por las características individuales, por las competencias y habilidades por encima de un cargo o rol organizacional. Las características individuales que ameritan un pago mayor podrían ser factores demográficos (seniority, minorías) o competencias (experiencias, potencial, creatividad, iniciativas, lealtad, memoria institucional,o fluidez en otros idiomas)
Los sistemas de remuneración y compensación se controlan de mejor manera si se vinculan con competencias, en lugar de asociarlos al puesto de trabajo. De esta manera se está estimulando adicionalmente la iniciativa, la capacidad individual, el cambio positivo en la organización y la justa distribución de los recursos financieros (Fernández y cols., 1996).

5.- Planes de Sucesión y Carrera: Según Spencer y Spencer, el plan de sucesión y carrera es un sistema de selección de competencias de los empleados que están listos para moverse dentro de los posibles cargos vacantes de la organización. A través de este sistema se realizan una comparación entre el cargo y la persona, entre los empleados actuales y los posibles cargos que pudieran asumir.
Los sistemas de sucesión y carrera basados en competencias identifican las competencias requeridas para los cargos críticos, registra las competencias de los candidatos y evalúa la posible concordancia entre la persona y el cargo. Los mapas de progresiones en la planificación de carrera identifican los cargos ofrecidos para las posiciones laterales o los cargos objetivos de altos niveles dentro de una familia de cargos.
Un sistema de planes de sucesión y carrera basado en competencias determina cuántos empleados tienen las competencias para desempeñar bien un determinado cargo en el futuro o quiénes tienen el potencial para desarrollarlo. Usualmente, existen dos maneras de hacer esto, la primera es comparar las competencias de las personas en los cargos actuales con las competencias requeridas en los futuros cargos. Y la segunda es comparar las competencias requeridas en el cargo y en los cargos potenciales usando una comparación entre perfiles.

Spencer y Spencer describen tres métodos alternos para diseñar un estudio de competencia y advierten que antes de comenzar con el trabajo de investigación

de competencias se deben identificar las posiciones a estudiar. Los tres métodos se describen a continuación:

- Estudio de diseño clásico que utiliza muestras criterio
  1. Definir el criterio que permite identificar un desempeño efectivo o superior en la posición a estudiar.
  2. Identificar una muestra criterio, que consiste en un grupo de trabajadores estrellas y un grupo comparativo de trabajadores promedio.
  3. Recolectar información, haciendo uso de algunos de los siguientes métodos:
     - Entrevistas de Eventos Conductuales
     - Paneles Expertos
     - Entrevistas
     - Sistemas Expertos basados en computadora
     - Análisis de la Tarea / Función
     - Observación Directa
  4. Desarrollar un modelo de competencias, a través del análisis de la información obtenida, valiéndonos de dos metodologías:
     - La codificación de las transcripciones de la entrevista a partir del diccionario de competencias
     - La conceptualización de nuevos temas de competencia a partir de la narrativa de las competencias.
  5. Validar el modelo de competencia, haciendo uso de tres metodologías:
     - Validación Cruzada: Realizar una entrevista de eventos conductuales a una segunda muestra criterio y utilizar el modelo de competencia obtenido para predecir los trabajadores promedio y sobresalientes de la segunda muestra.
     - Validación de Constructo: Desarrollar pruebas para medir las competencias descritas por el modelo y utilizar en personas de una segunda muestra criterio para predecir el desempeño de un empleado en un punto en el tiempo.
     - Validación Predictiva: Es la mejor manera de validar un modelo de competencia. Consiste en entrenar individuos en las competencias identificadas y determinar si realmente se desempeñan mejor en el futuro.
  6. Preparar las aplicaciones del modelo de competencia.

- Modelo de Competencia corto basado en Paneles Expertos

  Se congrega a un panel experto para que identifique las tareas, responsabilidades y resultados más importantes que diferencian a los trabajadores sobresalientes de los promedio. Opcionalmente se pueden realizar entrevistas de eventos conductuales a superiores en posiciones claves para confirmar lo identificado por el panel experto. Posteriormente se procede a analizar la información, desarrollar y validar el modelo de competencia.

- Estudios de posiciones futuras y específicas

  Para los estudios de posiciones futuras se puede congregar a un panel experto que identifique las responsabilidades, tareas y competencias de trabajos similares, o se pueden extrapolar elementos de posiciones conocidas con las que se pueden correlacionar las competencias. La mejor manera consiste en identificar las competencias en posiciones similares existentes en otras organizaciones.

  Para los estudios de posiciones específicas se pueden determinar las competencias recolectando información de personas claves que interactúen con la persona en la posición bajo estudio.

3. Marco Conceptual Relativo al Proceso de Seleccion y Contratación basado en Competencias:

Alcanzar un alto de rendimiento en las organizaciones es la meta más importante con la que se enfrentan las empresas actualmente, debido a la necesidad de supervivencia frente a un mercado cada vez más competitivo, globalizado y complejo con clientes cada vez más exigentes y con mayor conocimiento de los productos y servicios. Se podría deglosar el concepto de alto rendimiento en varios factores, en donde estaría incluído por supuesto, la rentabilidad pero que este necesitaría combinarse con otros factores como la innovación para poder lanzar nuevos productos y servicios en el mercado; productividad, eficiencia y satisfación de los empleados que forman parte de la organización. De esto se deriva que lo que marca la diferencia entre las empresas derivan tanto de las personas que realizan el trabajo como del trabajo en sí por lo que el enfoque en las empresas actualmente se dirigen a las personas, a las cualidades o competencias críticas que informan realmente de lo que constituye el éxito de las personas, en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones.

En este contexto y dentro de una gestión integrada de los Recursos Humanos basados en Competencias, el proceso de Selección y Contratación de Personal es clave ya que crea la plataforma a traves de la cual se puede realizar todos los subsistemas de Recursos Humanos y de Planificación de los Recursos Humanos. (HayGroup 1996)

Los sistemas de Seleccion basados en competencias, normalmente se centran en métodos que filtran con rápidez y eficacia a un pequeño número de los mejores candidatos de entre un gran grupo de solicitantes. Por lo tanto ponen el acento en la identificación de unas pocas competencias fundamentales que cumplen con las siguientes condiciones:

- Competencias que los solicitantes han desarrollados y demostrados ya en su vida laboral.
- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato, y que sean difíciles de desarrollar mediante la formación en la empresa o experiencia en el trabajo (por ejemplo, competencias dominantes como la motivación por los logros)

- Competencias que pueden ser evaluadas a través de un método fiable como guía de entrevistas.

El diseño de los sistemas de Selección para ser eficaces deben también cumplir con ciertas características:

- Deben identificar adecuadamente a quién entre todos los solicitantes, se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para lacanzar sus objetivos.
- Debe lograrse sin ningún tipo de sesgo como aquellas características que no sean intrínsicas al perfil requerido basado en el desempeño futuro (Sexo, raza, defectos físicos,ctc)
- Debe tener una buena relación coste/eficacia, de modo que el tiempo y el dinero que se dedican a su diseño y puesta en práctica quede justificado por la calidad de las personas seleccionadas que se contraten.

Todas estas características se pueden consequir cuando se aplica un diseño de Selección y Contratación basado en Competencias ya que lo primero se hace es investigar las competencias necesarias en el puesto a cubrir que incremente las probabilidades que las personas seleccionas posteriormente tengan un buen desempeño por lo que se eliminen los criterios basados en sexo, raza, religión, ctc.

- Criterios de Desempeño:

Anterior al proceso de selección de personal, se deben buscar las cualidades que han de tener el candidato. Tradicionalmente, el método utilizado para esto era el Análisis de Puesto o Descripción de Cargo, en el que se estudiaba el contenido del cargo y de las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol y de ahí se deducían cuales cualidades debería tener el ocupante del cargo. Los inconvenientes con este proceso era que las cualidades o perfil del cargo generalmente se basaba en el criterio del analista sin muy poco basamento empírico que sustentara esos criterios. En el supuesto caso de que el Analista no estuviera equivocado o poseyera mucha experiencia al respecto, aún así era dificil determinar cuales eran las características realmente distintivas que iban a asegurar un buen desempeño en el cargo. Básicamente el análisis se basaba más en el rendimiento del puesto más que el contenido en el puesto.

A través de el proceso basado en Competencias, el primer paso consiste en examinar el puesto que la organización necesita cubrir y responde a la pregunta Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar el nuevo ocupante de este puesto, con el fin de determinar si se ha contratado o no a la persona adecuada? Por ejemplo en un cargo en el área de Producción, el principal criterio debería ser "Producir una Cantidad X, del Producto Y, con una Calidad Z, en un tiempoT."

Para realizar esto es necesario que la organización se tome su tiempo en definir esa pregunta y como hemos visto al hablar de Competencias existen

varios métodos para realizar esto y consultores como HayGroup y DDI han estado trabajando en el diseño de un proceso de Selección basado en Competencias.

- Diseño de un Sistema de Selección basado en Competencias:

La elaboración del instrumento de Evaluación de competencias para la Selección de Personal se basó en Los Sistemas de Selección y Contratación basado en Competencias elaborados por la reconocida consultora DDI las cuales dentro de su diseño del Sistema de Selección tienen las siguientes fases :

- Reclutamiento:
  El valor de los sistemas de Selección se mide por la calidad y el número de los candidatos que se procesan. Las personas que se reclute determinará la naturaleza de la fuerza de trabajo y del éxito de la organización. Las organizaciones deben encontrar manera más innovadora de atraer y retener personal ya que esto es vital para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

- Preselección Telefónica:
  Una breve conversación telefónica a través de un formato standard, se convierte en una inversión en tiempo y dinero porque contesta las preguntas que el empleador y el empleado tenga en cuanto a si el solicitante está calificado o no para el cargo.

- Entrevistas de Selección basadas en Competencias a través de Guías de Entrevistas:
  La guía de entrevista es la herramienta clave dentro de un programa de selección basado en competencias. Esta posee el formato y las preguntas necesarias para asegurar que se obtenga toda la información que se necesita parra tomar una decisión de selección. Las preguntas realizadas están basadas en comportamientos pasados que intentan predecir el comportamiento futuro a través de la medición de las competencias que previamente se determinaron eran importantes para el buen desempeño del cargo.

- Utilización de Simulaciones:
  En las simulaciones de comportamientos se observa el comportamiento ideal o el resultado del comportamiento. Se basa en el principio de ver para creer . El desempeño de un solicitante en una simulación hace posible que se pueda comparar a esa persona con el desempeño standard de la organización. Las simulaciones de comportamiento ayudan a distinguir entre lo que la persona sabe que debe hacer y lo que en realidad puede hacer o hace. Al colocar a un candidato en una situación que simula una

situación de trabajo en la vida real, se tiene la oportunidad de ver la manera en que probablemente esa persona se desempeñará en el puesto en cuestión.

- Utilización de Pruebas Psicológicas:
  Para apoyar el proceso de Selección se puede utilizar también una amplia gama de de disversos tests psicológicos, entre ellos pruebas de Personalidad y pruebas que evalúen capacidad cognítiva. Los Tests más eficaces son aquellos que evalúan las exigencias reales del puesto.

- Chequeo de Referencias:
  El chequeo de referencia permite saber dentro del proceso de selección si los datos sumistrados por el candidato son verdaderos, sin embargo dentro del proceso de competencia nos permitiría manejar las referencias de otros personas relacionadas con el candidato como jefes o supervisores, compañeros de trabajo y personas relacionadas

4. Definiciones Conceptuales y Operacionales

- Definición de Competencias:

Las competencias describen *comportamientos* y *motivaciones* que, dentro de un *contexto laboral* determinado, predicen un *desempeño efectivo* en un cargo específico. Entendemos por:

-. *Comportamientos:* acciones observables asociadas a características internas (destrezas, habilidades, rasgos de personalidad y actitudes) así como a características externas (entorno ambiental) del individuo.

-. *Motivación:* energía que impulsa y dirige la conducta hacia un objetivo deseado.

-. *Contexto Laboral*: conjunto de factores que conforman el entorno de trabajo de una persona en un momento y lugar determinado.

-. *Desempeño efectivo*: nivel de trabajo que cumple con los requerimientos y exigencias del cargo.

- Competencias seleccionadas para ser evaluadas:

  - Gerenciales Genéricas:

    1. **Orientación a Clientes:**
       Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes construyendo relaciones efectivas.
       Indicadores:

- Escucha y comprende las necesidades del cliente.
- Responde en el tiempo acordado a los requerimientos del cliente.
- Proporciona los servicios apropiados a las necesidades del cliente.
- Hace seguimiento a los requerimientos y quejas del cliente.
- Evalúa constantemente el nivel de satisfacción del cliente.
- Entiende el negocio del cliente.
- Informa constantemente al cliente sobre el estatus de sus requerimientos.

2. **Liderazgo:**
   Influir y dirigir a un grupo para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas.
   Indicadores:
   - Crea en su equipo una visión clara y con propósito de las metas.
   - Crea y mantiene el entusiasmo entre sus empleados, que lleva a los empleados al logro de los objetivos de la organización.
   - Adapta su estrategia de liderazgo a diferentes situaciones.
   - Trabaja conjuntamente con otros grupos para lograr las metas.
   - Es respetado por su equipo.
   - Establece una relación armoniosa dentro de su área.

3. **Trabajo en equipo:**
   Relacionarse efectivamente con pares o grupos multifuncionales con el fin de lograr los objetivos de la organización.
   Indicadores:
   - Es aceptado por sus pares.
   - Contribuye a crear un sentido de pertenencia en los grupos de trabajo en los cuales participa.
   - Contribuye al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participa.
   - Solicita ayuda y fomenta la participación.
   - Apoya las decisiones del grupo en el cual participa.
   - Desarrolla ideas basándose en las expuestas por otros.

4. **Comunicación:**
   Escuchar y expresar ideas de manera eficiente tanto en situaciones individuales o grupales, ya sea de manera verbal, gestual o escrita.

Indicadores:

- Presenta la información en una manera organizada y fácil de entender.
- Comunica ideas claramente en un contexto individual y grupal.
- Es receptivo a las ideas o sugerencias de otros.
- Escucha atentamente cuando se le habla.
- Muestra congruencia entre su expresión verbal y no verbal.

5. **Adaptabilidad:**
   Realizar tareas y asumir responsabilidades ante una variedad de situaciones, individuos o grupos.
   Indicadores:
   - Adecúa sus habilidades y comportamientos a las necesidades de la situación y a los estilos de otros.
   - Se ajusta a las nuevas responsabilidades y tareas.
   - Cambia prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes.

6. **Tolerancia al Estrés:**
   Mantener un desempeño efectivo bajo situaciones de tensión, alta exigencia o frustración.
   Indicadores:
   - Logra los objetivos bajo condiciones de tensión y alta exigencia.
   - Reconoce los puntos positivos aún en situaciones de frustración.
   - Mantiene el control emocional en situaciones estresantes o adversas.
   - Solicita apoyo de otros cuando se está bajo presión.
   - Utiliza técnicas efectivas para manejar el estrés.

7. **Planeación y Organización:**
   Desarrollar planes de acción con la finalidad de lograr los objetivos de manera eficiente.
   Indicadores:
   - Establece objetivos y fija prioridades.
   - Calcula el tiempo y programa actividades.
   - Identifica y asigna los recursos.
   - Usa las herramientas apropiadas para la planeación y seguimiento de los objetivos.
   - Reconoce cuando los procesos se están desviando hacia resultados no deseables y toma acciones correctivas

8. **Análisis/Evaluación de Problemas:**
   Identificar un problema y distinguir sus partes para establecer las relaciones causa-efecto.
   Indicadores:
   - Detecta la existencia de problemas.
   - Simplifica una tarea compleja en partes manejables de una forma sistemática.
   - Reconoce varias causas probables de eventos o varias consecuencias de acciones.
   - Identifica las tendencias o factores reflejados por los datos numéricos financieros.

4. Objetivos del Proyecto

El objetivo de este proyecto es construir un instrumento válido y confiable para la medición de competencias gerenciales del área administrativa en el marco de una empresa farmacéutica transnacional. Este instrumento será la base para la construcción de un aguía de entrevista que será utilizado posteriormente para la evaluación de las competencias en los procesos de Selección tanto interna como externa de Personal.

Marco Metodológico

1. Forma del Instrumento y su justificación

El Instrumento final a ser construído para la evaluación de las competencias para el Proceso de Selección de Personal es una guía de entrevistas que mide las competencias gerenciales del personal administativo de la empresa farmaceútica en la que se previamente se defininieron las competencias. El primer paso para la contrucción de esta guía de entrevista es la creación de un instrumento confiable y válido de evaluación de competencias.
Las características de este instrumento son las siguientes:

- Tipo de Items o reactivos
  Los items del instrumento de evaluación de competencias son enunciados afirmativos autoreferenciales. Los mismos derivan de los indicadores conductuales identificados para cada uno de los factores o competencias que han sido previamente validados por jueces expertos.

- Tipo de Escala de Respuesta
  La escala utilizada en el instrumento de evaluación de competencias es una escala de tipo Likert ordinal. La misma está conformada por cuatro niveles, cada uno de los cuales señala el grado de acuerdo con la afirmación. El grado de completo desacuerdo corresponde al valor numérico 1, y el grado de completo acuerdo corresponde al valor numérico 4. La escala se representa gráficamente de la siguiente manera:

completamente en desacuerdo	desacuerdo	de acuerdo	completamente en acuerdo
◯	◯	◯	◯

- Forma de Aplicación y Corrección
  El instrumento de evaluación de competencias se entregó a cada uno de los integrantes de la muestra, quienes se autoevaluarón de acuerdo a los indicadores previamente definidos para cada uno de los factores. La administración del instrumento se realizó en un ambiente con condiciones controladas y homogéneas para todos los integrantes de la muestra.

  Los items se reagruparón por factor y se dispusierón en una hoja de cálculo de Excel. Se procedió a totalizar los puntajes de cada factor (competencia) para cada participante. Este procedimiento se repetió en la segunda

aplicación, con la cual se pretende medir la confiabilidad del instrumento (ver Anexo 1).

2. Muestra de Trabajo

La muestra la constituyen trece (32) personas seleccionadas de los departamentos de: Unidades de Negocios, Dirección de Apoyo a las Unidades de Negocio, Dirección de Finanzas, Dirección Médica, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Públicos y Gerencia de Operaciones; de una organización trasnacional perteneciente al sector farmacéutico. Los cargos evaluados son:

- Gerente Asociado de Administración de Ventas
- Gerente de Servicio Médico de la Unidad M
- Gerente de Servicio Médico de la Unidad S
- Gerente de Servicio Médico de la Unidad D
- Contralor
- Subcontralor
- Gerente de Planificación Financiera
- Tesorero
- Gerente de Registro
- Gerente Asociado de Crédito y Cobranzas
- Gerente de Investigación Clínica
- Gerente de Administración de Personal
- Gerente de Desarrollo Organizacional
- Supervisor de Compras
- Supervisor de Planificación
- Gerente de Mercadeo Merck
- Gerente de Mercadeo Sharp
- Gerente de Mercadeo Dohme
- Gerente Asociado de Investigación de Mercado
- Gerente Asociado de Atención al Cliente Externo
- Monitoras Clícicas
- Gerente Asociado de Asuntos Regulatorios
- Gerente de Asuntos Públicos
- Gerente de Entrenamiento de Ventas
- Gerente de Proyectos
- Gerente de Control de Gastos
- Coordinador de Eventos Médicos

Se observa que los cargos gerenciales evaluados pertenecen a diferentes departamentos por lo que hay heterogeneidad en los cargos gerenciales. Esto es debido a que el estudio ontenta medir las características gerenciales que son comunes para todos los cargos gernciales y no para determinado

cargo gerencial. Es decir, trata de establecer las competencias genéricas del nivel gerencial medio de la compañia para posteriormente servir de base para la utilización en los subsistemas de RRHH de la industria.

3. Procedimiento para medir Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento se refiere a la consistencia que puede obtenerse de los resultados de medición a través de un instrumento. Es decir significa que la prueba mide lo que está midiendo en diferentes mediciones y que los resultados son consistentes.
Para este proyecto especifíco se medirá confiabilidad en términos de la estabilidad de la medida. Si se aplica un instrumento n cantidad de veces, el resultado debe ser el mismo bajo las mismas condiciones.

- Se establecerá a través del método test-retest, donde el retest se aplicó diez (10) días después a los treinta y tres (32) gerentes seleccionados. Se aplicó el instrumento en las mismas condiciones en que se aplicó la primera vez.
- Cada prueba estará identificada para poder realizar la correlación entre las dos situaciones.
- Se calculó la confiabilidad por factor, donde cada factor estará representado por cada una de las competencias.
- La confiabilidad se medió a través del coeficiente de correlación producto-momento de Pearson, calculado mediante el programa informático SPSS.
- Se tomará como valor mínimo de confiabilidad aceptable un coeficiente de correlación de Pearson significativo al 0,01.

4. Procedimiento para medir Validez

Junto con la confiabilidad, la validez de un instrumento es un indicador necesario e indispensable en la elaboración de un instrumento de medición. A diferencia de la confiabilidad que se efiere a la consistencia de los datos en diferentes aplicaiones o mediciones, la validez se refiere a la capacidad del instrumento de medir lo que realmente pretende medir. Es obvio que estos dos indicadores está relacionados ya que si un instrumento no es confiable, no podrá determinarse la validez del mismo. En la validez de Constructo se trata de garantizar la existencia de un constructo que subyace y da sentido y significado a las puntuaciones del instrumento.
Existen varios tipos de validez o varias maneras de determinar la validez de un instrumento:

- Validez de Contenido
- Validez de Diagnóstico
- Validez Predictiva
- Validez de Constructo

Para este proyecto para la validación del instrumento, se recurrió a la técnica de validación: Validez de Constructo.

En este caso especifíco la Validez de Constructo está definida por el marco teórico de las competencias y se determinó a través de la validación del instrumento a través de un conjunto de jueces expertos quienes por su conocimiento en el área específica a evaluar decidierón sí el instrumento mide lo que pretende medir (ver Anexo 2). En el caso de esta organización, los jueces expertos son los directores de las áreas previamente definidas quienes son los supervisores directos de los gerentes que conforman la muestra de este estudio y/o están como Directores relacionados con el servicio que los Gerentes puedan estar brindado a sus áreas.

El procedimiento se realizó de la siguiente manera:

- Se estableció contacto individual con cada uno de los directores.
- Se revisó exhaustivamente, con cada uno de ellos, los indicadores de cada uno de los factores (competencias) definidos, que conformarían el instrumento.
- Se verificó si según su criterio experto los indicadores miden lo que intentan medir y si son comprensibles.
- Se realizarón los ajustes sugeridos por los directores.

Se acordó que el criterio de mayoría la constituyen un mínimo de 3 directores de los 5 que conforman el panel de jueces expertos.

5. Resultados Obtenidos

- Validez:
  En lo que respecta a la validez de constructo, se observó que de las ocho (8) competencias, todas fueron validadas por la mayoría de los jueces. No obstante, de los cuarenta y un (41) indicadores el indicador número 41, correspondiente a la competencia "Análisis y Evaluación de Problemas" no fue validado, por lo cual se procedió a su ajuste, según las recomendaciones de los jueces expertos (ver Anexo 3).

- Confiabilidad:
  El cálculo de correlación producto-momento de Pearson arroja una alta confiabilidad para siete de los ocho factores, de acuerdo al criterio seleccionado (> ó = 0.01). El factor que no cumplen con este criterio (factor 3, correspondiente a la competencia Trabajo en Equipo), obtuvo un coeficiente de correlación por debajo del criterio establecido. (>0+0.01) (ver Anexo 6).

- Reestruturación del Instrumento:

  Debido a que el item No 3 referente a la competencia Trabajo en Equipo no dió confiable de acuerdo al criterio definido con anterioridad. Se decidió realizar una reestructuración del item de acuerdo al siguiente procedimiento:

  - Se sostuvo entrevistas con el 20% de la población encuestada (8 personas en total) para conocer su opinión sobre este item. (Anexo No 7)
  - Se elimimaron los indicadores que no fueron validados por el 100% de los jueces.
  - Como resultado de los dos procesos anteriores, se procedió a contruir unos nuevos indicadores para la Competencia Trabajo en Equipo.
  - Esta competencia fue validada nuevamente por el mismo grupos de Jueces que participaron en la evaluación total del instrumento. Se consideró cada indicador para ser incluido en el cuestionario final solo si tenía la aprobación del 100% de los jueces. (Anexo No 8)
  - Se realizó un instrumento solamente con esta competencia y se aplicó nuevamente a los 32 gerentes participantes en el proyecto, con una segunda aplicación después de una semana de la primera aplicación. (Anexo No 9)
  - Se estableció el mismo nivel de significancia del 0,001 para el coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson.
  - Los resultados arrojaron que la competencia Trabajo en Equipo tal como se le había redefinido en sus nuevos indicadores, obtenía un coeficiente de coorrelación significativo al 0,001. (Anexo No12)

- Elaboración de la Guía de Entrevista basada en Competencias para Selección de Personal:

  Debido a que el instrumento de evaluación de competencias resultó ser un instumento confiable y válido , se determinó realizar la guía de entrevistas para ser utilizada en el proceso de la evaluación de competencias en las entrevistas de Selección tanto del personal gerencial administartivo interno y exteno. Esta guía de entrevista se realizó basadose en las ideas previamente desarrolladas por DDI dentro de su diseño del proceso de Selección de Personal. (Anexo No 13)

6. Conclusiones y Recomendaciones

El presente estudio comprobó que el instrumento de medición de competencias elaborado es válido y confiable.

La validez de constructo fue sólida en tanto sólo un indicador tuvo que ser reajustado y hubo acuerdo de los jueces sobere la validez del constructo.

El instrumento mostró ser altamente confiable, a través del método test-restest, en virtud de que el 100% de los factores superó el criterio establecido de una correlación significativa al 0,001 uan vez que se realizaron los ajustes pertinentes a la competencia Trabajo en Equipo. Por lo tanto, se pudo realizar la Guía de Entrevista como instrumento de evaluación de Competencias y se recomienda su futura aplicación para la evaluación de las competencias gerenciales para el ingreso del personal de este nivel jerárguico administrativo de la empresa farmacéutica objeto de estudio.
Así mismo se recomienda que uan vez establecido el proceso de seleccion basado en competencias a través de la Guía de Entrevista creada para tal fín, se realice un estudio de validación predictiva en el cual se compare los criterios de selección obtenidos en la contratación de personal durante seis meses a un año con el desempeño observado en estos nuevos empleados medidos a través de los rating anuales de desenpeño. En el caso que pueda observarse una relación significativa se sugiere continuar desarrollando los subsistemas de Plaificación de RRHH, Planes de Sucesión, Evaluación y Desarrollo de Personal y Remuneración del personal Gerencial de esta compañia basado en estas competencias.

7. Bibliografía

- Arthey, T. y Orth, M. (1999) **Emerging Competency Methods for the future**. *Human Resource Management*. Vol 38, No. 3. pp 215-226.
- Spencer y Spencer. **Competence at Work.**
- Fernández, G., Cubeiro, J. y Dalziel, M. (compiladores) (1996**). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. *Ediciones Deusto, S.A*. España.
- Magnusson, David (1979). **Teoría de los Tests**. *Editorial Trillas, S.A.* México.
- Microsoft Competency Toolkit
- Programa de Evaluación de Potencial de Desarrollo de los Recursos Humanos Impsat (Delta Management SA)
- Targeted Selection. Manual del Administrador. DDI
- HayGroup (1996) Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos

COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL ADMINISTRATIVO
CUESTIONARIO DE AUTOAPLICACION

OBJETIVO:
El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca del grado en que usted percibe que posee los indicadores conductuales de las competencias que se señalan dentro del nivel gerencial del área administrativa de esta compañia. Su información será de mucha utilidad para la obtención de la confiabilidad de un instrumento de competencias aplicable para el área señalada.

INSTRUCCIONES:
A continuación se les presentan cada una de las competencias seleccionadas para el nivel gerencial del personal administrativo de la compañia con los correspondientes indicadores conductuales. Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y rellene la opción que considera se ajusta mejor a tu autopercepción de los indicadores de las competencias evaluadas de acuerdo a las siguientes categorías:

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

1. **Orientación a Clientes:**
   Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes construyendo relaciones efectivas.
   Indicadores:

   1.1 Escucho y comprendo las necesidades de mis cliente.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

   1.2 Respondo en el tiempo acordado a los requerimientos de mis clientes.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

1.3 Proporciono los servicios apropiados a las necesidades de mis clientes

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

1.4 Hago seguimiento a los requerimientos y quejas de mi clientes.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

1.5 Evalúo constantemente el nivel de satisfacción de mis clientes.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

1.6 Entiendo el negocio de los clientes

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

1.7 Informo constantemente a mis clientes sobre el estatus de sus requerimientos.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

2. Liderazgo:

Influir y dirigir a un grupo para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas.

Indicadores:

2.1 Creo en mi equipo una visión clara y con propósito de las metas

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

2.2 Creo y mantengo el entusiasmo entre mis empleados, que lleva a los empleados al logro de los objetivos de la organización

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

2.3 Adapto mi estrategia de liderazgo a diferentes situaciones

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

2.4 Trabajo conjuntamente con otros grupos para lograr las metas

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

2.5 Soy respetado por mi equipo

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

2.6 Establezco una relación armoniosa dentro de su área.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

3. **Trabajo en equipo:**
Relacionarse efectivamente con pares o grupos multifuncionales con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Indicadores:

3.1 Soy aceptado por mis pares.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

3.2 Contribuyo a crear un sentido de pertenencia en los grupos de trabajo en los cuales participo.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

3.3 Contribuyo al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participo.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

3.4 Solicito ayuda y fomento la participación

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

3.5 Apoyo las decisiones del grupo en el cual participo.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

3.6 Desarrollo ideas basándose en las expuestas por otros.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

4. Comunicación:
Escuchar y expresar ideas de manera eficiente tanto en situaciones individuales o grupales, ya sea de manera verbal, gestual o escrita.

Indicadores:

4.1 Presento la información en una manera organizada y fácil de entender

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

4.2 Comunico ideas claramente en un contexto individual y grupal.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

4.3 Soy receptivo a las ideas o sugerencias de otros

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

4.4 Escucho atentamente cuando se me hablan.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

4.5 Muestro congruencia entre mi expresión verbal y no verbal.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

5. Adaptabilidad:
Realizar tareas y asumir responsabilidades ante una variedad de situaciones, individuos o grupos.

Indicadores:

5.1 Adecúo mis habilidades y comportamientos a las necesidades de la situación y a los estilos de otros.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

5.2 Me ajusto a las nuevas responsabilidades y tareas.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

5.3 Cambio prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

6. Tolerancia al Estrés:
Mantener un desempeño efectivo bajo situaciones de tensión, alta exigencia o frustración.

Indicadores:

6.1 Logro los objetivos bajo condiciones de tensión y alta exigencia

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

6.2 Reconozco los puntos positivos aún en situaciones de frustración.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

6.3 Mantengo el control emocional en situaciones estresantes o adversas.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

6.4 Solicito apoyo de otros cuando estoy bajo presión.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

6.5 Utilizo técnicas efectivas para manejar el estrés.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

7. Planeación y Organización:
Desarrollar planes de acción con la finalidad de lograr los objetivos de manera eficiente.

Indicadores:

7.1 Establezco objetivos y fijo prioridades.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

7.2 Calculo el tiempo y programo actividades.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

7.3 Identifico y asigno los recursos.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

7.4 Uso las herramientas apropiadas para la planeación y seguimiento de los objetivos.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

7.5 Reconozco cuando los procesos se están desviando hacia resultados no deseables y tomo acciones correctivas

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

8. Análisis/Evaluación de Problemas:
Identificar un problema y distinguir sus partes para establecer las relaciones causa-efecto.

Indicadores:

8.1 Detecto la existencia de problemas.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
◯	◯	◯	◯

8.2 Simplifico una tarea compleja en partes manejables de una forma sistemática.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
○	○	○	○

8.3 Reconozco varias causas probables de eventos o varias consecuencias de acciones.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
○	○	○	○

8.4 Identifico las tendencias o factores reflejados por los datos numéricos.

Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
○	○	○	○

COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL ADMINISTRATIVO
VALIDACION DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO:
El presente cuestionario tiene como finalidad validar un instrumento de competencias. Usted es considerado como juez experto debido a su posición y a su rol de supervisor de sus reportes gerenciales. Por ello se requiere su opinión acerca de las competencias y de si los indicadores conductuales de cada una de las dimensiones miden las dimensiones gerenciales de sus empleados en su departamento. La información que usted nos aporte será de mucha utilidad para la conformación final del instrumento de evaluación de competencias.

INSTRUCCIONES:
A continuación se les presenta cada una de las competencias seleccionadas para el nivel gerencial del personal administrativo de la compañia con los correspondientes indicadores conductuales. Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y señale con una x la alternativa de su preferencia de acuerdo a los siguientes citerios:

Sí____ Si ud. Considera que el enunciado es un indicador de la competencia Evaluada

No____ Si ud. Considera que el enunciado no es un indicador de la competencia Evaluada

?_____ SI ud. Considera que el enunciado no está claro o tiene dudas al respecto.

En el caso de seleccionar esta última opción por favor explique las razones en el espacio en blanco correspondiente denominado comentarios.

Gracias por su tiempo y colaboración.

1. **Orientación a Clientes:**
   Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes construyendo relaciones efectivas.
   Indicadores:

   1.1 Escucha y comprende las necesidades del cliente.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   1.2 Responde en el tiempo acordado a los requerimientos del cliente.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   1.3 Proporciona los servicios apropiados a las necesidades del cliente.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   1.4 Hace seguimiento a los requerimientos y quejas del cliente.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   1.5 Evalúa constantemente el nivel de satisfacción del cliente.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   1.6 Entiende el negocio del cliente

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   1.7 Informa constantemente al cliente sobre el estatus de sus requerimientos.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Liderazgo:

Influir y dirigir a un grupo para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas.

Indicadores:

2.1 Crea en su equipo una visión clara y con propósito de las metas

SÍ____ NO_____ ¿? _____

2.2 Crea y mantiene el entusiasmo entre sus empleados, que lleva a los empleados al logro de los objetivos de la organización

SÍ____ NO_____ ¿? _____

2.3 Adapta su estrategia de liderazgo a diferentes situaciones

SÍ____ NO_____ ¿? _____

2.4 Trabaja conjuntamente con otros grupos para lograr las metas

SÍ____ NO_____ ¿? _____

2.5 Es respetado por su equipo

SÍ____ NO_____ ¿? _____

2.6 Establece una relación armoniosa dentro de su área.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. **Trabajo en equipo:**
Relacionarse efectivamente con pares o grupos multifuncionales con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Indicadores:

3.1 Es aceptado por sus pares.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.2 Contribuye a crear un sentido de pertenencia en los grupos de trabajo en los cuales participa.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.3 Contribuye al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participa.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.4 Solicita ayuda y fomenta la participación

SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.5 Apoya las decisiones del grupo en el cual participa.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.6 Desarrolla ideas basándose en las expuestas por otros.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

4. **Comunicación:**
Escuchar y expresar ideas de manera eficiente tanto en situaciones individuales o grupales, ya sea de manera verbal, gestual o escrita.

Indicadores:

4.1 Presenta la información en una manera organizada y fácil de entender

SÍ____ NO_____ ¿? _____

4.2 Comunica ideas claramente en un contexto individual y grupal.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

4.3 Es receptivo a las ideas o sugerencias de otros

SÍ____ NO_____ ¿? _____

4.4 Escucha atentamente cuando se le habla.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

4.5 Muestra congruencia entre su expresión verbal y no verbal.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. **Adaptabilidad:**
Realizar tareas y asumir responsabilidades ante una variedad de situaciones, individuos o grupos.

Indicadores:

5.1 Adecúa sus habilidades y comportamientos a las necesidades de la situación y a los estilos de otros.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

5.2 Se ajusta a las nuevas responsabilidades y tareas.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

5.3 Cambia prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. Tolerancia al Estrés:
Mantener un desempeño efectivo bajo situaciones de tensión, alta exigencia o frustración.

Indicadores:

6.1 Logra los objetivos bajo condiciones de tensión y alta exigencia

SÍ____ NO_____ ¿? _____

6.2 Reconoce los puntos positivos aún en situaciones de frustración.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

6.3 Mantiene el control emocional en situaciones estresantes o adversas.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

6.4 Solicita apoyo de otros cuando se está bajo presión.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

6.5 Utiliza técnicas efectivas para manejar el estrés.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

7. Planeación y Organización:
Desarrollar planes de acción con la finalidad de lograr los objetivos de manera eficiente.

Indicadores:

7.1 Establece objetivos y fija prioridades.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

7.2 Calcula el tiempo y programa actividades.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

7.3 Identifica y asigna los recursos.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

7.4 Usa las herramientas apropiadas para la planeación y seguimiento de los objetivos.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

7.5 Reconoce cuando los procesos se están desviando hacia resultados no deseables y toma acciones correctivas

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

8. Análisis/Evaluación de Problemas:
Identificar un problema y distinguir sus partes para establecer las relaciones causa-efecto.

Indicadores:

8.1 Detecta la existencia de problemas.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

8.2 Simplifica una tarea compleja en partes manejables de una forma sistemática

SÍ____ NO_____ ¿? _____

8.3 Reconoce varias causas probables de eventos o varias consecuencias de acciones

SÍ____ NO_____ ¿? _____

8.4 Identifica las tendencias o factores reflejados por los datos numéricos financieros.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

ELABORACION DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION DE COMPETENCIAS
PROCESO DE VALIDACION DE CONSTRUCTO
JUECES EXPERTOS

COMPETENCIAS	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Validación
1.-Orientacion al Cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
1.1 Escucha y comprende las necesidades del cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
1.2 Responde en el tiempo acordado a las necesidades del cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
1.3 Proporciona los servicios adecuados a las necesidades del cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
1.4 Hace seguimiento a los requerimientos y quejas de los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
1.5 Evalúa constantemente el nivel de satisfacción de los clientes	Sí	Sí	Sí	No	Sí	4
1.6 Entiende el negocio del cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
1.7 Informa constantemente al cliente sobre el status de sus requerimientos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
2.- Liderazgo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
2.1 Crea en su equipo una visión clara y con propósito de las metas	Sí	Sí	Sí	Sí	?	4
2.2 Crea y mantiene el entusiasmo entre sus empleados que lleva a los empleados al logro de los objetivos de la organización	Sí	Sí	Sí	Sí	?	4
2.3 Adapta su estrategia de Liderazgo a diferentes situaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	?	4

2.4 Trabaja conjuntamente con otros grupos para lograr las metas	Sí	No	Sí	No	Sí	3
2.5 Es respetado por su equipo	Sí	No	Sí	Sí	?	3
2.6 Establece una relación armoniosa dentro de su área	Sí	No	Sí	Sí	?	3
3.- Trabajo en Eguipo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
3.1 Es aceptado por sus pares	No	Sí	Sí	Sí	?	3
3.2 Contribuye a crear un sentido de pertenencia en los grupos de trabajo en los cuales participa	Sí	Sí	Sí	Sí	?	4
3.3 Contribuye al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
3.4 Solicita ayuda y fomenta la participación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
3.5 Apoya las decisiones del grupo en el cual participa	Sí	Sí	Sí	Sí	No	3
3.6 Desarrolla ideas basándose en las expuestas por otros	Sí	No	Sí	No	Sí	3
4.- Comunicación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
4.1 Presenta la información de una manera organizada y fácil de entender	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
4.2 Comunica ideas claramente en un contexto individual y grupal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
4.3 Es receptivo a las ideas o sugerencias de otros	Sí	No	Sí	Sí	Sí	4
4.4 Escucha atentamente cuando se le habla	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
4.5 Muestra congruencia entre su expresión verbal y no verbal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
5. Adaptabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5

5.1 Adecúa sus habilidades y comportamientos a las necesidades de la situación y a los estilos de otros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
5.2 Se ajusta a las nuevas responsabilidades y tareas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
5.3 Cambia prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
6. Tolerancia al Stress	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
6.1 Logra los objetivos bajo condiciones de tensión y alta exigencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
6.2 Reconoce los puntos positivos aún en situaciones de frustración	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
6.3 Mantiene el control emocional en situaciones estresantes y adversas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
6.4 Solicita el apoyo de otros cuando está bajo presión	Sí	No	Sí	Sí	Sí	4
6.5 Utiliza técnicas efectivas para manejar el estress	Sí	Sí	Sí	No	Sí	4
7. Planeación y Organización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
7.1 Establece objetivos y fija prioridades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
7.2 Calcula el tiempo y programa actividades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
7.3 Identifica y asigna recursos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
7.4 Usa las herramientas apropiadas para la planeación y seguimiento de los objetivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5

7.5 Reconoce cuando los procesos se están desviando hacia resultados no deseables y toma acciones correctivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
8. Análisis/Evaluación de Problemas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
8.1 Detecta la existencia de problemas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
8.2 Simplifica una tarea compleja en partes manejables de una forma sistemática	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
8.3 Reconoce varias causas probables de eventos o varias consecuencias de acciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
8.4 Identifica las tendencias o factores reflejados en los datos numéricos financieros	?	No	?	No	Sí	1

		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16	
		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
		Código 111		Código 112		Código 113		Código 114		Código 121		Código 122		Código 131		Código 141		Código 142		Código 143		Código 144		Código 151		Código 161		Código 115		Código 116		Código 117	
N	ITEMS	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest
1	1.1	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
1	1.2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
1	1.3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4
1	1.4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
1	1.5	2	2	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
1	1.6	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
1	1.7	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
7		3.1	3.0	3.3	3.3	2.9	2.9	3.7	4.0	2.7	2.9	2.6	2.6	3.1	2.7	3.0	3.0	3.1	3.4	2.9	3.0	3	3.1	3.3	4.0	3.7	3.6	3.6	3.4	3.0	3.1	2.9	3.6
		22.0	21.0	23.0	23.0	20.0	20.0	26.0	28.0	19.0	20.0	18.0	18.0	22.0	19.0	21.0	21.0	22.0	24.0	20.0	21.0	22	22.0	23.0	28.0	26.0	25.0	25.0	24.0	21.0	22.0	20.0	25.0
1	2.1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
1	2.2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
1	2.3	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
1	2.4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
1	2.5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
1	2.6	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
6		3.5	3	3.7	3.7	2.8	2.8	4	3	2.7	3	3.2	3	3.8	3.3	3.7	3	4	3.8	3.3	3.2	3	3	3.8	4	3.2	3.5	3.3	3.2	3.7	3.8	3.0	3.8
		21	18	22.0	22.0	17.0	17.0	24	22	16.0	18	19.0	18	23.0	20.0	22.0	18	24	23.0	20.0	19.0	18	18	23.0	24	19.0	21	20.0	19.0	22.0	23.0	18.0	23.0
1	3.1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4
1	3.2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
1	3.3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
1	3.4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
1	3.5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3
1	3.6	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
6		3.3	2.8	3.7	3.7	3	3	3.5	4	3	3	3.3	2.8	3.2	2.5	3	3	3.7	3.7	2.8	2.8	2.5	2.7	3.8	4	3.3	3.2	3.3	3.3	3.7	3.5	2.8	3.3
		20.0	17.0	22.0	22.0	18	18	21	24	20	18	20.0	17.0	19.0	15	18	18	22.0	22.0	17.0	17.0	15	16.0	23.0	24	20.0	19.0	20.0	20.0	22.0	21.0	17.0	20.0
1	4.1	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
1	4.2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
1	4.3	4	3	4	4	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3
1	4.4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4
1	4.5	4	3	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
5		3.6	3	3.6	3.6	2.6	2.8	3.8	3.8	2.6	2.2	3.4	3.4	3.4	3.6	3	3	3.6	3.6	3	3	3	3.2	3.8	4	2.6	3	3.8	4	3.4	3.6	3.8	3.4
		18	15	22	18	18	13	24	19	18	13	17	17	15	17	18	15	22	18	17	15	16	15	24	19	19	13	19	19	17	18	19	17
1	5.1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3
1	5.2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
1	5.3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3.0		2.7	3.0	3.3	3.3	2.7	3.0	3.7	4.0	3.0	3.7	2.7	2.7	2.3	2.7	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.3	3.3	3.3	4.0	3.3	3.0	3.7	3.3
		8.0	9.0	10.0	10.0	8.0	9.0	11.0	12.0	9.0	11.0	8.0	8.0	7.0	8.0	9.0	9.0	12.0	12.0	9.0	9.0	9.0	9.0	12.0	12.0	10.0	10.0	10.0	12.0	10.0	9.0	11.0	10.0
1	6.1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
1	6.2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4
1	6.3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3
1	6.4	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
1	6.5	2	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5.0		3.0	3.0	3.2	3.2	2.6	2.8	4.0	4.0	3.0	3.0	2.6	2.6	2.8	3.0	2.8	3.0	3.2	3.4	2.8	3.0	2.6	2.6	3.6	3.4	3.0	3.0	3.6	3.6	3.4	3.4	3.2	3.2
		15.0	15.0	16.0	16.0	13.0	14.0	20.0	20.0	15.0	15.0	13.0	13.0	14.0	15.0	14.0	15.0	16.0	17.0	14.0	15.0	13.0	13.0	18.0	17.0	15.0	15.0	18.0	18.0	17.0	17.0	16.0	16.0
1	7.1	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
1	7.2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
1	7.3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
1	7.4	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
1	7.5	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
5		2.4	2.4	2.8	2.8	2.8	2.8	4	4	2.6	2.6	2.6	2.2	2.8	2.8	2.4	2.6	3.2	3.6	2.2	3	2.8	3	3.0	4	3.2	3.2	3.8	3.8	3.4	3.4	3.6	3.2
		12	12	13	13	14	13	20	20	13	13	13	11	14	14	12	13	16	18	11	15	14	15	19	20	16	16	18	18	17	17	18	16
1	8.1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
1	8.2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
1	8.3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3
1	8.4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2
4		2.5	2.5	3	3	2.5	3	4	4	3.3	3.3	3.3	3.5	2.8	2.8	2.5	2.8	3.5	4	2.8	2.8	3.3	3	3.8	4	3.5	3.8	4	3.5	3	3.25	2.75	2.75
		10	10	12	12	10	12	16	16	13.0	13.0	13.0	14.0	11.0	11.0	10.0	11.0	14	16	11.0	11.0	13.0	12	15.0	16	14	15.0	16	14	12	13	11	11
41		2.97	2.84	3.24	3.24	2.69	2.84	3.86	3.83	2.83	2.94	2.89	2.85	3.01	2.98	2.91	2.91	3.52	3.69	2.8	2.99	2.97	2.99	3.72	3.91	3.22	3.34	3.61	3.61	3.31	3.38	3.27	3.33

17		18		19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		32	
1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Código 118		Código 119		Código 145		Código 146		Código 152		Código 153		Código 162		Código 163		Código 164		Código 181		Código 182		Código 183		Código 191		Código 192		Código 193		Código 200	
Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3.6	3.4	3.7	3.6	3.6	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.1	3.1	3	3.0	3.4	3.4	3.7	3.6	3.3	3.3	2.9	3.1	3.1	3.1	3.6	3.4	3.1	3.3	3.0	3.0
25.0	24.0	26.0	25.0	25.0	24.0	26.0	26.0	26.0	26.0	25.0	25.0	22.0	22.0	20	21.0	24.0	24.0	26.0	25.0	23.0	23.0	20.0	22.0	22.0	22.0	25.0	24.0	22.0	23.0	21.0	21.0
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
3.5	3.2	2.7	2.8	4.0	3.8	3.0	3.5	3.5	3.5	3.8	3.8	3.7	3.7	3	3	2.8	3.5	4.0	4	3.8	3.7	3.7	3.5	3.7	3.7	3.3	3.7	3.0	3.2	3.0	3
21	19.0	16.0	17.0	24.0	23.0	18.0	21.0	21.0	21	23.0	23.0	22.0	22.0	18	18	17.0	21	24.0	24	23.0	22.0	22.0	21	22.0	22.0	20.0	22.0	18.0	19.0	18.0	18
3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	4	4	3	4	3	2	3	3	2
3.3	3.2	3	3.3	4.0	3.8	2.8	3.8	3.8	3.8	3.3	3.5	3.0	3.0	3	3.0	3.3	3.5	4.0	4.0	3.0	3.3	4.0	3.7	3.5	3.0	3.3	3.2	2.8	3.3	3.0	3.0
20.0	19.0	18	20.0	24.0	23.0	17.0	23.0	23.0	23.0	20.0	21.0	18.0	18.0	18	18.0	20.0	21	24.0	24.0	18.0	20.0	19.0	22.0	21.0	18.0	20.0	19.0	17.0	20.0	18.0	18.0
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
3.4	3.2	2.8	3	4	3.8	3.2	4	4	4	3.8	3.8	3.2	3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.8	3.8	3.6	3.6	3.2	3.4	3.4	3.2	3.8	3.4	3.4	3.6	3	3.2
17	16	14	15	20	19	16	20	20	20	19	19	16	15	17	17	17	17	19	19	18	18	16	17	17	16	19	17	17	18	15	16
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3
3.0	3.3	3.3	3.0	3.7	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.7	3.3	3.0	3.0	3.0	3.3	3.7	3.7	3.3	3.7	3.0	3.3	3.7	3.3	3.3	3.3	2.3	3.0	3.0	3.0
9.0	10.0	10.0	9.0	11.0	11.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	11.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	11.0	11.0	10.0	9.0	9.0	10.0	11.0	10.0	10.0	10.0	7.0	9.0	9.0	9.0
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2
3.2	3.0	2.8	3.0	3.6	3.6	3.4	3.2	3.2	3.4	3.8	3.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.6	3.0	3.6	3.6	2.8	2.8	3.4	3.0	4.0	4.0	3.2	3.4	3.0	3.2	2.6	3.0
16.0	15.0	14.0	15.0	18.0	18.0	17.0	16.0	16.0	17.0	19.0	19.0	15.0	15.0	15.0	15.0	13.0	15.0	18.0	18.0	14.0	14.0	17.0	15.0	20.0	20.0	16.0	17.0	15.0	16.0	13.0	15.0
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3.4	3.2	3	2.8	3.8	3.8	3	3.6	3.6	3.6	3.8	3.6	3	3	2.8	2.8	3.2	3.6	3.2	3.6	3.2	3.6	3.6	3.4	3.2	3.6	2.6	3.2	2.8	3	3	3
17	16	15	14	19	19	15	18	18	18	19	18	15	15	14	14	16	18	16	18	16	18	18	17	16	18	13	16	14	15	15	15
4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
3.25	3	4.0	3.3	3.5	3.5	3.0	3.8	3.5	3.5	3.25	3.25	3.5	3.3	2.8	3	3.0	3.25	3.5	3.3	4	3.8	3.25	3.5	3.75	4.0	3.5	3.3	2.5	3.0	2.5	2.5
13	12	16.0	13.0	14.0	14.0	12.0	15.0	14.0	14.0	13	13	14.0	13.0	11.0	12	12.0	13	14	13.0	16	15.0	13	14.0	15	16.0	14	13.0	10	12.0	10	10.0
3.33	3.19	3.19	3.06	3.73	3.66	3.33	3.68	3.64	3.67	3.72	3.69	3.3	3.20	2.97	3.03	3.07	3.36	3.64	3.64	3.44	3.48	3.28	3.33	3.55	3.56	3.33	3.38	2.86	3.18	2.87	2.96

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006	var00007	var00008	var00009	var00010
1	22,00	21,00	21,00	18,00	20,00	17,00	18,00	15,00	8,00	9,00
2	23,00	23,00	22,00	22,00	2,00	22,00	18,00	18,00	10,00	10,00
3	20,00	20,00	17,00	17,00	18,00	18,00	13,00	14,00	8,00	9,00
4	26,00	28,00	24,00	22,00	21,00	24,00	19,00	19,00	11,00	12,00
5	19,00	20,00	16,00	18,00	20,00	18,00	13,00	11,00	9,00	11,00
6	18,00	18,00	19,00	18,00	20,00	17,00	17,00	17,00	8,00	8,00
7	22,00	19,00	23,00	20,00	19,00	15,00	17,00	18,00	7,00	8,00
8	21,00	21,00	22,00	18,00	18,00	18,00	15,00	15,00	9,00	9,00
9	22,00	24,00	24,00	23,00	22,00	22,00	18,00	18,00	12,00	12,00
10	20,00	21,00	20,00	19,00	17,00	17,00	15,00	15,00	9,00	9,00
11	22,00	22,00	18,00	18,00	15,00	16,00	15,00	16,00	9,00	9,00
12	23,00	28,00	23,00	24,00	23,00	24,00	19,00	20,00	12,00	12,00
13	26,00	25,00	19,00	21,00	20,00	19,00	13,00	15,00	10,00	10,00
14	25,00	24,00	20,00	19,00	20,00	20,00	10,00	12,00	10,00	9,00
15	21,00	22,00	22,00	23,00	22,00	21,00	10,00	9,00	11,00	10,00
16	20,00	25,00	18,00	23,00	17,00	20,00	11,00	10,00	9,00	10,00
17	25,00	24,00	21,00	19,00	20,00	19,00	9,00	10,00	9,00	10,00
18	26,00	25,00	16,00	17,00	18,00	20,00	10,00	9,00	10,00	9,00
19	25,00	24,00	24,00	23,00	24,00	23,00	11,00	11,00	11,00	11,00

	var00011	var00012	var00013	var00014	var00015	var00016
1	15,00	15,00	12,00	12,00	10,00	10,00
2	16,00	16,00	13,00	13,00	12,00	12,00
3	13,00	14,00	14,00	13,00	10,00	12,00
4	20,00	20,00	20,00	20,00	16,00	16,00
5	15,00	15,00	13,00	13,00	13,00	13,00
6	13,00	13,00	13,00	11,00	13,00	14,00
7	14,00	15,00	14,00	14,00	11,00	11,00
8	14,00	15,00	12,00	13,00	10,00	11,00
9	16,00	17,00	16,00	18,00	14,00	16,00
10	14,00	15,00	11,00	15,00	11,00	11,00
11	13,00	13,00	14,00	15,00	13,00	12,00
12	18,00	17,00	19,00	20,00	15,00	16,00
13	15,00	15,00	16,00	16,00	14,00	15,00
14	18,00	18,00	18,00	18,00	16,00	14,00
15	17,00	17,00	17,00	17,00	12,00	13,00
16	16,00	16,00	18,00	16,00	11,00	11,00
17	16,00	15,00	17,00	16,00	13,00	12,00
18	14,00	15,00	15,00	14,00	16,00	13,00
19	18,00	18,00	19,00	19,00	14,00	14,00

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006	var00007	var00008	var00009	var00010
20	26,00	26,00	18,00	21,00	17,00	23,00	16,00	20,00	12,00	12,00
21	26,00	26,00	21,00	21,00	23,00	23,00	20,00	20,00	12,00	12,00
22	25,00	25,00	23,00	23,00	20,00	21,00	19,00	19,00	12,00	12,00
23	22,00	22,00	22,00	22,00	18,00	18,00	16,00	15,00	11,00	10,00
24	20,00	21,00	18,00	18,00	18,00	18,00	17,00	17,00	9,00	9,00
25	24,00	24,00	17,00	21,00	20,00	21,00	17,00	17,00	9,00	10,00
26	26,00	25,00	24,00	24,00	24,00	24,00	19,00	19,00	11,00	11,00
27	23,00	23,00	23,00	22,00	18,00	20,00	18,00	18,00	10,00	9,00
28	20,00	22,00	22,00	21,00	19,00	22,00	16,00	17,00	9,00	10,00
29	22,00	22,00	22,00	22,00	21,00	18,00	17,00	16,00	11,00	10,00
30	25,00	24,00	20,00	22,00	20,00	19,00	19,00	17,00	10,00	10,00
31	22,00	23,00	18,00	19,00	17,00	20,00	17,00	18,00	7,00	9,00
32	21,00	21,00	18,00	18,00	18,00	18,00	15,00	16,00	9,00	9,00

	var00011	var00012	var00013	var00014	var00015	var00016
20	17,00	16,00	15,00	18,00	12,00	15,00
21	16,00	17,00	18,00	18,00	14,00	14,00
22	19,00	19,00	19,00	18,00	13,00	13,00
23	15,00	15,00	15,00	15,00	14,00	13,00
24	15,00	15,00	14,00	14,00	11,00	12,00
25	13,00	15,00	16,00	18,00	12,00	13,00
26	18,00	18,00	16,00	18,00	14,00	13,00
27	14,00	14,00	16,00	18,00	16,00	15,00
28	17,00	15,00	18,00	17,00	13,00	14,00
29	20,00	20,00	16,00	18,00	15,00	16,00
30	16,00	17,00	13,00	16,00	14,00	13,00
31	15,00	16,00	14,00	15,00	10,00	12,00
32	13,00	15,00	15,00	15,00	10,00	10,00

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006	var00007	var00008	var00009	var00010
1	22,00	21,00	21,00	18,00	20,00	17,00	18,00	15,00	8,00	9,00
2	23,00	23,00	22,00	22,00	2,00	22,00	18,00	18,00	10,00	10,00
3	20,00	20,00	17,00	17,00	18,00	18,00	13,00	14,00	8,00	9,00
4	26,00	28,00	24,00	22,00	21,00	24,00	19,00	19,00	11,00	12,00
5	19,00	20,00	16,00	18,00	20,00	18,00	13,00	11,00	9,00	11,00
6	18,00	18,00	19,00	18,00	20,00	17,00	17,00	17,00	8,00	8,00
7	22,00	19,00	23,00	20,00	19,00	15,00	17,00	18,00	7,00	8,00
8	21,00	21,00	22,00	18,00	18,00	18,00	15,00	15,00	9,00	9,00
9	22,00	24,00	24,00	23,00	22,00	22,00	18,00	18,00	12,00	12,00
10	20,00	21,00	20,00	19,00	17,00	17,00	15,00	15,00	9,00	9,00
11	22,00	22,00	18,00	18,00	15,00	16,00	15,00	16,00	9,00	9,00
12	23,00	28,00	23,00	24,00	23,00	24,00	19,00	20,00	12,00	12,00
13	26,00	25,00	19,00	21,00	20,00	19,00	13,00	15,00	10,00	10,00
14	25,00	24,00	20,00	19,00	20,00	20,00	10,00	12,00	10,00	9,00
15	21,00	22,00	22,00	23,00	22,00	21,00	10,00	9,00	11,00	10,00
16	20,00	25,00	18,00	23,00	17,00	20,00	11,00	10,00	9,00	10,00
17	25,00	24,00	21,00	19,00	20,00	19,00	9,00	10,00	9,00	10,00
18	26,00	25,00	16,00	17,00	18,00	20,00	10,00	9,00	10,00	9,00
19	25,00	24,00	24,00	23,00	24,00	23,00	11,00	11,00	11,00	11,00

	var00011	var00012	var00013	var00014	var00015	var00016
1	15,00	15,00	12,00	12,00	10,00	10,00
2	16,00	16,00	13,00	13,00	12,00	12,00
3	13,00	14,00	14,00	13,00	10,00	12,00
4	20,00	20,00	20,00	20,00	16,00	16,00
5	15,00	15,00	13,00	13,00	13,00	13,00
6	13,00	13,00	13,00	11,00	13,00	14,00
7	14,00	15,00	14,00	14,00	11,00	11,00
8	14,00	15,00	12,00	13,00	10,00	11,00
9	16,00	17,00	16,00	18,00	14,00	16,00
10	14,00	15,00	11,00	15,00	11,00	11,00
11	13,00	13,00	14,00	15,00	13,00	12,00
12	18,00	17,00	19,00	20,00	15,00	16,00
13	15,00	15,00	16,00	16,00	14,00	15,00
14	18,00	18,00	18,00	18,00	16,00	14,00
15	17,00	17,00	17,00	17,00	12,00	13,00
16	16,00	16,00	18,00	16,00	11,00	11,00
17	16,00	15,00	17,00	16,00	13,00	12,00
18	14,00	15,00	15,00	14,00	16,00	13,00
19	18,00	18,00	19,00	19,00	14,00	14,00

Correlaciones Factor Competencia

Competencia Orientación a Clientes

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,773**
	Retest	,773**	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,000
	Retest	,000	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Competencia Liderazgo

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,672**
	Retest	,672**	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,000
	Retest	,000	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Competencia Trabajo en Equipo

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,204
	Retest	,204	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,262
	Retest	,262	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

Competencia Comunicación

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,919**
	Retest	,919**	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,000
	Retest	,000	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Competencia Adaptabilidad

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,824**
	Retest	,824**	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,000
	Retest	,000	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Competencia Tolerancia al Stress

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,911**
	Retest	,911**	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,000
	Retest	,000	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Competencia Planeación y Organización

		Test	Retest
Correlación de Pearson	Test	1,000	,814**
	Retest	,814**	1,000
Sig. (bilateral)	Test	,	,000
	Retest	,000	,
N	Test	32	32
	Retest	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Competencia y Análisis/Evaluación de Problemas

		VAR00015	VAR00016
Correlación de Pearson	VAR00015	1,000	,777**
	VAR00016	,777**	1,000
Sig. (bilateral)	VAR00015	,	,000
	VAR00016	,000	,
N	VAR00015	32	32
	VAR00016	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ELABORACION DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACION DE COMPETENCIA TRABAJO EN EGUIPO
PROCESO DE VALIDACION DE CONSTRUCTO
JUECES EXPERTOS

COMPETENCIAS	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Validación
3.- Trabajo en Eguipo						
3.1 Coloca los Objetivos del grupo por encima de los intereses personales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	100%
3.2 Fomenta la participación del equipo en el cual participa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	100%
3.3 Contribuye al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	100%
3.4 Ofrezco espontaneamente ideas y ayuda en el grupo del cual participa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	100%

REVISION DE INSTRUMENTO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS
ITEM: TRABAJO EN EGUIPO
MUESTRA: 25% = 8 GERENTES

Area	Código	ITEM No 1	ITEM No 2	ITEM No 3	ITEM No 4	ITEM No 5	ITEM No 6
DM	111	Desacuerdo	No está claro	Acuerdo	Acuerdo	No está claro	Desacuerdo
DM	118	Desacuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo
MMD	131	Acuerdo	No está claro	Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Acuerdo
Finanzas	142	Desacuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo
Sharp	153	Acuerdo	No está claro	Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo
BUS	162	Desacuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	No está claro
Dohme	183	Desacuerdo	No está claro	Acuerdo	Acuerdo	No está claro	Desacuerdo
E A	200	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo

COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL ADMINISTRATIVO
VALIDACION DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO:
El presente cuestionario tiene como finalidad validar la competencia de Trabajo en Equipo a través de los indicadores conductuales selecionados para este factor como parte del grupo de competencias del nivel gerencial administrativo de esta compañia farmaceútica. Usted es consideado como juez experto debido a su posición y a su rol de supervisor de sus reportes gerenciales. Debido a esto, su información será de mucha utilidad para la conformación final del instrumento de evaluación de competencias.

INSTRUCCIONES:
A continuación se les presenta la competencia de Trabajo en Eguipo seleccionadas para el nivel gerencial del personal administractivo de la compañia con los correspondientes indicadores conductuales. Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y encierra en un circulo la opción que considera se ajusta mejor a esta competencia descrita en el enunciado.

1. **TRABAJO EN EGUIPO:**
   Relacionarse efectivamente con pares o grupos multifuncionales con el fin de lograr los objetivos de la organización.

   Indicadores:

   3.1 Coloca los Objetivos del grupo por encima de los objetivos personales

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   3.2 Fomenta la participación en el eguipo en el cual participa

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

   3.3 Contribuye al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participa.

   SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.4 Fomenta la participación en el eguipo

SÍ____ NO_____ ¿? _____

3.5 Apoya las decisiones del grupo en el cual participa.

SÍ____ NO_____ ¿? _____

Comentarios:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

17		18		19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		32	
1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Código 118		Código 119		Código 145		Código 146		Código 152		Código 153		Código 162		Código 163		Código 164		Código 181		Código 182		Código 183		Código 191		Código 192		Código 193		Código 200	
Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3.6	3.4	3.7	3.6	3.6	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.1	3.1	3	3.0	3.4	3.4	3.7	3.6	3.3	3.3	2.9	3.1	3.1	3.1	3.6	3.4	3.1	3.3	3.0	3.0
25.0	24.0	26.0	25.0	25.0	24.0	26.0	26.0	26.0	26.0	25.0	25.0	22.0	22.0	20	21.0	24.0	24.0	26.0	25.0	23.0	23.0	20.0	22.0	22.0	22.0	25.0	24.0	22.0	23.0	21.0	21.0
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
3.5	3.2	2.7	2.8	4.0	3.8	3.0	3.5	3.5	3.5	3.8	3.8	3.7	3.7	3	3	2.8	3.5	4.0	4	3.8	3.7	3.7	3.5	3.7	3.7	3.3	3.7	3.0	3.2	3.0	3
21	19.0	16.0	17.0	24.0	23.0	18.0	21.0	21.0	21	23.0	23.0	22.0	22.0	18	18	17.0	21	24.0	24	23.0	22.0	22.0	21	22.0	22.0	20.0	22.0	18.0	19.0	18.0	18
3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
3.5	3.3	3	3.3	4.0	3.8	3.0	3.3	3.8	3.8	3.5	3.5	3.0	3.0	3	3.0	3.5	3.75	4.0	4.0	3.5	3.8	3.3	3.8	3.3	3.0	3.3	3.0	3.0	3.3	3.0	3.0
14.0	13.0	12	13.0	16.0	15.0	12.0	13.0	15.0	15.0	14.0	14.0	12.0	12.0	12	12.0	14.0	15	16.0	16.0	14.0	15.0	13.0	15.0	13.0	12.0	13.0	12.0	12.0	13.0	12.0	12.0
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
3.4	3.2	2.8	3	4	3.8	3.2	4	4	4	3.8	3.8	3.2	3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.8	3.8	3.6	3.6	3.2	3.4	3.4	3.2	3.8	3.4	3.4	3.6	3	3.2
17	16	14	15	20	19	16	20	20	20	19	19	16	15	17	17	17	17	19	19	18	18	16	17	17	16	19	17	17	18	15	16
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3
3.0	3.3	3.3	3.0	3.7	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.7	3.3	3.0	3.0	3.0	3.3	3.7	3.7	3.3	3.7	3.0	3.3	3.7	3.3	3.3	3.3	2.3	3.0	3.0	3.0
9.0	10.0	10.0	9.0	11.0	11.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	11.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	11.0	11.0	10.0	9.0	9.0	10.0	11.0	10.0	10.0	10.0	7.0	9.0	9.0	9.0
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2
3.2	3.0	2.8	3.0	3.6	3.6	3.4	3.2	3.2	3.4	3.8	3.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.6	3.0	3.6	3.6	2.8	2.8	3.4	3.0	4.0	4.0	3.2	3.4	3.0	3.2	2.6	3.0
16.0	15.0	14.0	15.0	18.0	18.0	17.0	16.0	16.0	17.0	19.0	19.0	15.0	15.0	15.0	15.0	13.0	15.0	18.0	18.0	14.0	14.0	17.0	15.0	20.0	20.0	16.0	17.0	15.0	16.0	13.0	15.0
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3.4	3.2	3	2.8	3.8	3.8	3	3.6	3.6	3.6	3.8	3.6	3	3	2.8	2.8	3.2	3.6	3.2	3.6	3.2	3.6	3.6	3.4	3.2	3.6	2.6	3.2	2.8	3	3	3
17	16	15	14	19	19	15	18	18	18	19	18	15	15	14	14	16	18	16	18	16	18	16	17	16	18	13	16	14	15	15	15
4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
3.25	3	4.0	3.3	3.5	3.5	3.0	3.8	3.5	3.5	3.25	3.25	3.5	3.3	2.8	3	3.0	3.25	3.5	3.3	4	3.8	3.25	3.5	3.75	4.0	3.5	3.3	2.5	3.0	2.5	2.5
13	12	16.0	13.0	14.0	14.0	12.0	15.0	14.0	14.0	13	13	14.0	13.0	11.0	12	12.0	13	14	13.0	16	15.0	13	14.0	15	16.0	14	13.0	10	12.0	10	10.0
3.33	3.19	3.19	3.06	3.73	3.66	3.33	3.66	3.64	3.67	3.72	3.69	3.3	3.20	2.97	3.03	3.07	3.36	3.64	3.64	3.44	3.48	3.28	3.33	3.55	3.56	3.33	3.38	2.88	3.18	2.87	2.96

17		18		19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		32	
1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Código 118		Código 119		Código 145		Código 146		Código 152		Código 153		Código 162		Código 163		Código 164		Código 181		Código 182		Código 183		Código 191		Código 192		Código 193		Código 200	
Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest	Test	Retest
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3.6	3.4	3.7	3.6	3.6	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.1	3.1	3	3.0	3.4	3.4	3.7	3.6	3.3	3.3	2.9	3.1	3.1	3.1	3.6	3.4	3.1	3.3	3.0	3.0
25.0	24.0	26.0	25.0	25.0	24.0	26.0	26.0	26.0	26.0	25.0	25.0	22.0	22.0	20	21.0	24.0	24.0	26.0	25.0	23.0	23.0	20.0	22.0	22.0	22.0	25.0	24.0	22.0	23.0	21.0	21.0
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
3.5	3.2	2.7	2.8	4.0	3.8	3.0	3.5	3.5	3.5	3.8	3.8	3.7	3.7	3	3	2.8	3.5	4.0	4	3.8	3.7	3.7	3.5	3.7	3.7	3.3	3.7	3.0	3.2	3.0	3
21	19.0	16.0	17.0	24.0	23.0	18.0	21.0	21.0	21	23.0	23.0	22.0	22.0	18	18	17.0	21	24.0	24	23.0	22.0	22.0	21	22.0	22.0	20.0	22.0	18.0	19.0	18.0	18
3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
3.5	3.3	3	3.3	4.0	3.8	3.0	3.3	3.8	3.8	3.5	3.5	3.0	3.0	3	3.0	3.5	3.75	4.0	4.0	3.5	3.8	3.3	3.8	3.3	3.0	3.3	3.0	3.0	3.3	3.0	3.0
14.0	13.0	12	13.0	16.0	15.0	12.0	13.0	15.0	15.0	14.0	14.0	12.0	12.0	12	12.0	14.0	15	16.0	16.0	14.0	15.0	13.0	15.0	13.0	12.0	13.0	12.0	12.0	13.0	12.0	12.0
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
3.4	3.2	2.8	3	4	3.8	3.2	4	4	4	3.8	3.8	3.2	3	3.4	3.4	3.4	3.4	3.8	3.8	3.6	3.6	3.2	3.4	3.4	3.2	3.8	3.4	3.4	3.6	3	3.2
17	16	14	15	20	19	16	20	20	20	19	19	16	15	17	17	17	17	19	19	18	18	16	17	17	16	19	17	17	18	15	16
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3
3.0	3.3	3.3	3.0	3.7	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.7	3.3	3.0	3.0	3.0	3.3	3.7	3.7	3.3	3.7	3.0	3.3	3.7	3.3	3.3	3.3	2.3	3.0	3.0	3.0
9.0	10.0	10.0	9.0	11.0	11.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	11.0	10.0	9.0	9.0	9.0	10.0	11.0	11.0	10.0	9.0	9.0	10.0	11.0	10.0	10.0	10.0	7.0	9.0	9.0	9.0
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	2	2
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2
3.2	3.0	2.8	3.0	3.6	3.6	3.4	3.2	3.2	3.4	3.8	3.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.6	3.0	3.6	3.6	2.8	2.8	3.4	3.0	4.0	4.0	3.2	3.4	3.0	3.2	2.6	3.0
16.0	15.0	14.0	15.0	18.0	18.0	17.0	16.0	16.0	17.0	19.0	19.0	15.0	15.0	15.0	15.0	13.0	15.0	18.0	18.0	14.0	14.0	17.0	15.0	20.0	20.0	16.0	17.0	15.0	16.0	13.0	15.0
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3.4	3.2	3	2.8	3.8	3.8	3	3.6	3.6	3.6	3.8	3.6	3	3	2.8	2.8	3.2	3.6	3.2	3.6	3.2	3.6	3.6	3.4	3.2	3.6	2.6	3.2	2.8	3	3	3
17	16	15	14	19	19	15	18	18	18	19	18	15	15	14	14	16	18	16	18	16	18	18	17	16	18	13	16	14	15	15	15
4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2
3.25	3	4.0	3.3	3.5	3.5	3.0	3.8	3.5	3.5	3.25	3.25	3.5	3.3	2.8	3	3.0	3.25	3.5	3.3	4	3.8	3.25	3.5	3.75	4.0	3.5	3.3	2.5	3.0	2.5	2.5
13	12	16.0	13.0	14.0	14.0	12.0	15.0	14.0	14.0	13	13	14.0	13.0	11.0	12	12.0	13	14	13.0	16	15.0	13	14.0	15	16.0	14	13.0	10	12.0	10	10.0
3.33	3.19	3.19	3.06	3.73	3.66	3.33	3.68	3.64	3.67	3.72	3.69	3.3	3.20	2.97	3.03	3.07	3.36	3.64	3.64	3.44	3.48	3.28	3.33	3.55	3.56	3.33	3.38	2.88	3.18	2.87	2.96

	orient01	orient02	lidera01	lidera02	equipo01	equipo02	comuni01	comuni02	adapta01	adapta02
1	22,00	21,00	21,00	18,00	14,00	13,00	18,00	15,00	8,00	9,00
2	23,00	23,00	22,00	22,00	14,00	14,00	18,00	18,00	10,00	10,00
3	20,00	20,00	17,00	17,00	12,00	12,00	13,00	14,00	8,00	9,00
4	26,00	28,00	24,00	22,00	14,00	15,00	19,00	19,00	11,00	12,00
5	19,00	20,00	16,00	18,00	13,00	13,00	13,00	11,00	9,00	11,00
6	18,00	18,00	19,00	18,00	14,00	13,00	17,00	17,00	8,00	8,00
7	22,00	19,00	23,00	20,00	13,00	12,00	17,00	18,00	7,00	8,00
8	21,00	21,00	22,00	18,00	12,00	12,00	15,00	15,00	9,00	9,00
9	22,00	24,00	24,00	23,00	14,00	14,00	18,00	18,00	12,00	12,00
10	20,00	21,00	20,00	19,00	12,00	11,00	15,00	15,00	9,00	9,00
11	22,00	22,00	18,00	18,00	10,00	10,00	15,00	16,00	9,00	9,00
12	23,00	28,00	23,00	24,00	15,00	16,00	19,00	20,00	12,00	12,00
13	26,00	25,00	19,00	21,00	13,00	14,00	13,00	15,00	10,00	10,00
14	25,00	24,00	20,00	19,00	13,00	13,00	10,00	12,00	10,00	9,00
15	21,00	22,00	22,00	23,00	14,00	14,00	10,00	9,00	11,00	10,00
16	20,00	25,00	18,00	23,00	11,00	12,00	11,00	10,00	9,00	10,00
17	25,00	24,00	21,00	19,00	14,00	13,00	9,00	10,00	9,00	10,00
18	26,00	25,00	16,00	17,00	12,00	13,00	10,00	9,00	10,00	9,00
19	25,00	24,00	24,00	23,00	16,00	15,00	11,00	11,00	11,00	11,00

	stress01	stress02	planea01	planea02	analis01	analis02
1	15,00	15,00	12,00	12,00	10,00	10,00
2	16,00	16,00	13,00	13,00	12,00	12,00
3	13,00	14,00	14,00	13,00	10,00	12,00
4	20,00	20,00	20,00	20,00	16,00	16,00
5	15,00	15,00	13,00	13,00	13,00	13,00
6	13,00	13,00	13,00	11,00	13,00	14,00
7	14,00	15,00	14,00	14,00	11,00	11,00
8	14,00	15,00	12,00	13,00	10,00	11,00
9	16,00	17,00	16,00	18,00	14,00	16,00
10	14,00	15,00	11,00	15,00	11,00	11,00
11	13,00	13,00	14,00	15,00	13,00	12,00
12	18,00	17,00	19,00	20,00	15,00	16,00
13	15,00	15,00	16,00	16,00	14,00	15,00
14	18,00	18,00	18,00	18,00	16,00	14,00
15	17,00	17,00	17,00	17,00	12,00	13,00
16	16,00	16,00	18,00	16,00	11,00	11,00
17	16,00	15,00	17,00	16,00	13,00	12,00
18	14,00	15,00	15,00	14,00	16,00	13,00
19	18,00	18,00	19,00	19,00	14,00	14,00

	orient01	orient02	lidera01	lidera02	equipo01	equipo02	comuni01	comuni02	adapta01	adapta02
20	26,00	26,00	18,00	21,00	12,00	13,00	16,00	20,00	12,00	12,00
21	26,00	26,00	21,00	21,00	15,00	15,00	20,00	20,00	12,00	12,00
22	25,00	25,00	23,00	23,00	14,00	14,00	19,00	19,00	12,00	12,00
23	22,00	22,00	22,00	22,00	12,00	12,00	16,00	15,00	11,00	10,00
24	20,00	21,00	18,00	18,00	12,00	12,00	17,00	17,00	9,00	9,00
25	24,00	24,00	17,00	21,00	14,00	15,00	17,00	17,00	9,00	10,00
26	26,00	25,00	24,00	24,00	16,00	16,00	19,00	19,00	11,00	11,00
27	23,00	23,00	23,00	22,00	14,00	15,00	18,00	18,00	10,00	9,00
28	20,00	22,00	22,00	21,00	13,00	15,00	16,00	17,00	9,00	10,00
29	22,00	22,00	22,00	22,00	13,00	12,00	17,00	16,00	11,00	10,00
30	25,00	24,00	20,00	22,00	13,00	12,00	19,00	17,00	10,00	10,00
31	22,00	23,00	18,00	19,00	12,00	13,00	17,00	18,00	7,00	9,00
32	21,00	21,00	18,00	18,00	12,00	12,00	15,00	16,00	9,00	9,00

	stress01	stress02	planea01	planea02	analis01	analis02
20	17,00	16,00	15,00	18,00	12,00	15,00
21	16,00	17,00	18,00	18,00	14,00	14,00
22	19,00	19,00	19,00	18,00	13,00	13,00
23	15,00	15,00	15,00	15,00	14,00	13,00
24	15,00	15,00	14,00	14,00	11,00	12,00
25	13,00	15,00	16,00	18,00	12,00	13,00
26	18,00	18,00	16,00	18,00	14,00	13,00
27	14,00	14,00	16,00	18,00	16,00	15,00
28	17,00	15,00	18,00	17,00	13,00	14,00
29	20,00	20,00	16,00	18,00	15,00	16,00
30	16,00	17,00	13,00	16,00	14,00	13,00
31	15,00	16,00	14,00	15,00	10,00	12,00
32	13,00	15,00	15,00	15,00	10,00	10,00

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD METODO TEST/RETEST

COMPETENCIA ORIENTACION AL CLIENTE

		Test 1	Retest 1
Correlación de Pearson	Test 1	1,000	,773**
	Retest 1	,773**	1,000
Sig. (bilateral)	Test 1	,	,000
	Retest 1	,000	,
N	Test 1	32	32
	Retest 1	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA LIDERAZGO

		TEST 2	RETEST 2
Correlación de Pearson	TEST 2	1,000	,672**
	RETEST 2	,672**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 2	,	,000
	RETEST 2	,000	,
N	TEST 2	32	32
	RETEST 2	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

		TEST 3	RETEST 3
Correlación de Pearson	TEST 3	1,000	,835**
	RETEST 3	,835**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 3	,	,000
	RETEST 3	,000	,
N	TEST 3	32	32
	RETEST 3	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA COMUNICACION

		TEST 4	RETEST 4
Correlación de Pearson	TEST 4	1,000	,919**
	RETEST 4	,919**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 4	,	,000
	RETEST 4	,000	,
N	TEST 4	32	32
	RETEST 4	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA ADAPTABILIDAD

		TEST 5	RETEST 5
Correlación de Pearson	TEST 5	1,000	,824**
	RETEST 5	,824**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 5	,	,000
	RETEST 5	,000	,
N	TEST 5	32	32
	RETEST 5	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA TOLERANCIA AL STRESS

		TEST 6	RETEST 6
Correlación de Pearson	TEST 6	1,000	,911**
	RETEST 6	,911**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 6	,	,000
	RETEST 6	,000	,
N	TEST 6	32	32
	RETEST 6	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA PLANEACION Y ORGANIZACION

		TEST 7	RETEST 7
Correlación de Pearson	TEST 7	1,000	,814**
	RETEST 7	,814**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 7	,	,000
	RETEST 7	,000	,
N	TEST 7	32	32
	RETEST 7	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

COMPETENCIA ANALISIS/EVALUACION DE PROBLEMAS

		TEST 8	RETEST 8
Correlación de Pearson	TEST 8	1,000	,777**
	RETEST 8	,777**	1,000
Sig. (bilateral)	TEST 8	,	,000
	RETEST 8	,000	,
N	TEST 8	32	32
	RETEST 8	32	32

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

C:\Archivos de programa\SPSS\Base de Datos corregida.sav

	orient01	orient02	lidera01	lidera02	equipo01	equipo02	comuni01	comuni02	adapta01	adapta02
1	22,00	21,00	21,00	18,00	14,00	13,00	18,00	15,00	8,00	9,00
2	23,00	23,00	22,00	22,00	14,00	14,00	18,00	18,00	10,00	10,00
3	20,00	20,00	17,00	17,00	12,00	12,00	13,00	14,00	8,00	9,00
4	26,00	28,00	24,00	22,00	14,00	15,00	19,00	19,00	11,00	12,00
5	19,00	20,00	16,00	18,00	13,00	13,00	13,00	11,00	9,00	11,00
6	18,00	18,00	19,00	18,00	14,00	13,00	17,00	17,00	8,00	8,00
7	22,00	19,00	23,00	20,00	13,00	12,00	17,00	18,00	7,00	8,00
8	21,00	21,00	22,00	18,00	12,00	12,00	15,00	15,00	9,00	9,00
9	22,00	24,00	24,00	23,00	14,00	14,00	18,00	18,00	12,00	12,00
10	20,00	21,00	20,00	19,00	12,00	11,00	15,00	15,00	9,00	9,00
11	22,00	22,00	18,00	18,00	10,00	10,00	15,00	16,00	9,00	9,00
12	23,00	28,00	23,00	24,00	15,00	16,00	19,00	20,00	12,00	12,00
13	26,00	25,00	19,00	21,00	13,00	14,00	13,00	15,00	10,00	10,00
14	25,00	24,00	20,00	19,00	13,00	13,00	10,00	12,00	10,00	9,00
15	21,00	22,00	22,00	23,00	14,00	14,00	10,00	9,00	11,00	10,00
16	20,00	25,00	18,00	23,00	11,00	12,00	11,00	10,00	9,00	10,00
17	25,00	24,00	21,00	19,00	14,00	13,00	9,00	10,00	9,00	10,00
18	26,00	25,00	16,00	17,00	12,00	13,00	10,00	9,00	10,00	9,00
19	25,00	24,00	24,00	23,00	16,00	15,00	11,00	11,00	11,00	11,00

C:\Archivos de programa\SPSS\Base de Datos corregida.sav

	stress01	stress02	planea01	planea02	analis01	analis02
1	15,00	15,00	12,00	12,00	10,00	10,00
2	16,00	16,00	13,00	13,00	12,00	12,00
3	13,00	14,00	14,00	13,00	10,00	12,00
4	20,00	20,00	20,00	20,00	16,00	16,00
5	15,00	15,00	13,00	13,00	13,00	13,00
6	13,00	13,00	13,00	11,00	13,00	14,00
7	14,00	15,00	14,00	14,00	11,00	11,00
8	14,00	15,00	12,00	13,00	10,00	11,00
9	16,00	17,00	16,00	18,00	14,00	16,00
10	14,00	15,00	11,00	15,00	11,00	11,00
11	13,00	13,00	14,00	15,00	13,00	12,00
12	18,00	17,00	19,00	20,00	15,00	16,00
13	15,00	15,00	16,00	16,00	14,00	15,00
14	18,00	18,00	18,00	18,00	16,00	14,00
15	17,00	17,00	17,00	17,00	12,00	13,00
16	16,00	16,00	18,00	16,00	11,00	11,00
17	16,00	15,00	17,00	16,00	13,00	12,00
18	14,00	15,00	15,00	14,00	16,00	13,00
19	18,00	18,00	19,00	19,00	14,00	14,00

	orient01	orient02	lidera01	lidera02	equipo01	equipo02	comuni01	comuni02	adapta01	adapta02
20	26,00	26,00	18,00	21,00	12,00	13,00	16,00	20,00	12,00	12,00
21	26,00	26,00	21,00	21,00	15,00	15,00	20,00	20,00	12,00	12,00
22	25,00	25,00	23,00	23,00	14,00	14,00	19,00	19,00	12,00	12,00
23	22,00	22,00	22,00	22,00	12,00	12,00	16,00	15,00	11,00	10,00
24	20,00	21,00	18,00	18,00	12,00	12,00	17,00	17,00	9,00	9,00
25	24,00	24,00	17,00	21,00	14,00	15,00	17,00	17,00	9,00	10,00
26	26,00	25,00	24,00	24,00	16,00	16,00	19,00	19,00	11,00	11,00
27	23,00	23,00	23,00	22,00	14,00	15,00	18,00	18,00	10,00	9,00
28	20,00	22,00	22,00	21,00	13,00	15,00	16,00	17,00	9,00	10,00
29	22,00	22,00	22,00	22,00	13,00	12,00	17,00	16,00	11,00	10,00
30	25,00	24,00	20,00	22,00	13,00	12,00	19,00	17,00	10,00	10,00
31	22,00	23,00	18,00	19,00	12,00	13,00	17,00	18,00	7,00	9,00
32	21,00	21,00	18,00	18,00	12,00	12,00	15,00	16,00	9,00	9,00

	stress01	stress02	planea01	planea02	analis01	analis02
20	17,00	16,00	15,00	18,00	12,00	15,00
21	16,00	17,00	18,00	18,00	14,00	14,00
22	19,00	19,00	19,00	18,00	13,00	13,00
23	15,00	15,00	15,00	15,00	14,00	13,00
24	15,00	15,00	14,00	14,00	11,00	12,00
25	13,00	15,00	16,00	18,00	12,00	13,00
26	18,00	18,00	16,00	18,00	14,00	13,00
27	14,00	14,00	16,00	18,00	16,00	15,00
28	17,00	15,00	18,00	17,00	13,00	14,00
29	20,00	20,00	16,00	18,00	15,00	16,00
30	16,00	17,00	13,00	16,00	14,00	13,00
31	15,00	16,00	14,00	15,00	10,00	12,00
32	13,00	15,00	15,00	15,00	10,00	10,00

PROCESO DE SELECCION BASADO EN COMPETENCIAS
GUIA DE ENTREVISTAS
GERENTES AREA ADMINSTRATIVA

ELABORADO POR:
GIOCONDA MARCANO CAMARGO

Orientación al Cliente:

Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes construyendo relaciones efectivas.

Indicadores conductuales:

- ❑ Escucha y comprende las necesidades de sus clientes.
- ❑ Responde en el tiempo acordado a los requerimientos de sus clientes.
- ❑ Proporciona los servicios apropiados a las necesidades de sus clientes
- ❑ Hace seguimiento a los requerimientos y quejas de sus clientes
- ❑ Evalúa constantemente el nivel de satisfacción de sus clientes
- ❑ Entiendo el negocio de los clientes
- ❑ Informa constantemente a sus clientes sobre el estatus de sus requerimientos

Preguntas:

1. En tu trabajo anterior como sabías si tus clientes internos/externos estaba satisfechos?
2. A veces, todos quisierámos cambiar la forma en que interactuamos con los clientes. Habláme de una interacción reciente que quisieras poder cambiar.
3. Describa una ocasión en la que tuvo que hacer preguntas y escuchar cuidadosamente para aclarar la naturaleza exacta del problema de un cliente interno/externo.
4. Aunque pudiéramos hacer todo lo posible para satisfacer al cliente, siempre parece que algunos se quejarán por la forma en que fueron tratados. Hábleme del último cliente que se quejó acerca del servicio que tú le proporcionaste.
5. Tarde o temprano todos tenemos que tratar con clientes externos/intenos que tienen demandas no razonables. Piense en una ocasi;on en la que tuvo que manejar una petición de ese tipo.
6. Cuentame una situación en la que hayas tenido que prever una necesidad de un cliente externo y respondiste de manera rápida y precisa?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

2 Liderazgo:
Influir y dirigir a un grupo para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas.

Indicadores Conductuales:

- ❑ Crea en su equipo una visión clara y con propósito de las metas
- ❑ Crea y mantiene el entusiasmo entre sus empleados, que los lleva al logro de los objetivos de la organización
- ❑ Adapta su estrategia de liderazgo a diferentes situaciones
- ❑ Trabaja conjuntamente con otros grupos para lograr las metas
- ❑ Es respetado por su equipo
- ❑ Establece una relación armoniosa dentro de su área.

Preguntas:

1. Hábleme de una ocasión en la que incluyó a uno de sus colegas o personas que dependían directamente de usted (o los miembros del eguipo) en la solución de un problema. (Que enfoque utilizó? Qué sucedió?)
2. Hábleme de una ocasión en la que incentivó a alquien para que se esforzará a hacer un buen trabajo. (Cómo lo hizo usted?
3. Hábleme de una ocasión en la que verificó el estado actual de un importante proyecto/tarea/asignación y descubrió que se estaba haciendo incorrectamente. (Qué hizo usted?)

Situación/Tarea	Acción	Resultado

3. Trabajo en equipo:

Relacionarse efectivamente con pares o grupos multifunctionales con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Indicadores conductuales:

- ❑ Coloca los objetivos del grupo por encima de los objetivos personales
- ❑ Fomenta la participación en el equipo del cual participa
- ❑ Contribuye al logro de las metas organizacionales en el grupo del cual participa.
- ❑ Ofrece espontaneamente ideas y ayuda al grupo en el cual participa

Preguntas:

1. ¿Puede darme un ejemplo de una decisión de equipo en la que participó usted recientemente? Qué hizo usted para ayudar a que el equipo llegara a esa decisión?
2. Interactuar con otros a veces puede representar un desafío. ¿Algunas veces ha tenido alguna dificultad para llevarse bien con los colegas/miembros del equipo/otras personas en el trabajo? Hábleme de una ocasión específica en que sucedió esto. ¿Cómo manejó la situación?
3. Algunas veces puede ser frustrante tratar de conseguir y obtener información de otras personas para poder resolver un problema. Sírvase describir una situación como ésta por la que usted haya pasado? ¿Qué hizo?
4. Describa una situación en la que no pudo ayudar a un colega o miembro del equipo.

Situación/Tarea	Acción	Resultado

4. Comunicación:

Escuchar y expresar ideas de manera eficiente tanto en situaciones individuales o grupales, ya sea de manera verbal, gestual o escrita.

Indicadores conductuales:

- ❑ Presenta la información de una manera organizada y fácil de entender
- ❑ Comunica ideas claramente en un contexto individual y grupal.
- ❑ Es receptivo a las ideas o sugerencias de otros
- ❑ Escucha atentamente cuando se le habla.
- ❑ Muestra congruencia entre su expresión verbal y no verbal.

Preguntas:

1. Describe una situación en la cual hayas tenido una conversación con un empleado o con un par que hayas considerado de mucha utilidad para tí.
2. Todos hemos tenido experiencia en la cual hemos tenido dificultad al hacer una presentación ante una audiencia dificil. Podría darme un ejemplo de una presentación que hayas realizado ante una audiencia hostil?
5. Alguna vez has realizado alguna presentación en la cual hayas tenido que hacer recomendaciones sobre un nuevo producto, servicio o procedimiento. Cuentame sobre una de estas experiencias? Como conduciste esa presentación?
6. Podrías comentarme cuál ha sido la situación más dificil que hayas tenido que enfrentar con un jefe? Que pasó com o lo manejaste?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

5. Adaptabilidad:

Realizar tareas y asumir responsabilidades ante una variedad de situaciones, individuos o grupos.

Indicadores Conductuales:

- ❑ Adecua sus habilidades y comportamientos a las necesidades de la situación y a los estilos de otros.
- ❑ Se ajusta a las nuevas responsabilidades y tareas.
- ❑ Cambia prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes

Preguntas:

1. Hábleme de una situación en la que tuviste que adaptarse rápidamente a un cambio en las prioridades de la organización, el departamento o el equipo(Cómo le afectó el cambio a usted?).
2. Hábleme de una situación en la que tenías que cumplir con un plazo programado mientras su trabajo estaba siendo continuamente interrumpido. Que fue lo que le causó mayor dificultad y por qué?)
3. Algunas veces tenemos que trabajar bajos situaciones en que no estamos de acuerdo. Hábleme de la última vez que estuviste en desacuerdo con una nueva política o procedimiento instituído por la gerencia. (Por qué? Qué hizo usted?)

Situación/Tarea	Acción	Resultado

6. Tolerancia al Estrés:

Mantener un desempeño efectivo bajo situaciones de tensión, alta exigencia o frustración.

Indicadores Conductulaes:

- ❑ Logra los objetivos bajo condiciones de tensión y alta exigencia
- ❑ Reconoce los puntos positivos aún en situaciones de frustración.
- ❑ Mantiene el control emocional en situaciones estresantes o adversas.
- ❑ Solicita apoyo de otros cuando esta bajo presión.
- ❑ Utiliza técnicas efectivas para manejar el estrés.

Preguntas:

1. Todos hemos tenido las experiencias laborales en que la presión laboral es muy alta. Podría contarme una situación en la que te hayas tenido que enfrentar a una situación como esta.
2. Describame una situación en la que hayas tenido que enfrentar situaciones conflictivas entre sí. Como la manejaste? Cual fue el resultado?
3. Podría describirme un asituación en la que tuvo que enfrentar una entrega de un trabajo anticipadamente?
4. Podría contarme una situación en particular en la que haya tenido que utilizar algunas técnicas para manejar la presión a la que estaba sometido?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

7. Planeación y Organización:

Desarrollar planes de acción con la finalidad de lograr los objetivos de manera eficiente

Indicadores Conductuales:

- Establece objetivos y fijo prioridades
- Calcula el tiempo y programo actividades
- Identifica y asigno los recursos.
- Usa las herramientas apropiadas para la planeación y seguimiento de los objetivos
- Reconoce cuando los procesos se están desviando hacia resultados no deseables y tomo acciones correctivas

Preguntas:

1. Hábleme de un plan a largo o corto plazo que usted haya desarrollado para su departamento.
2. Todo el mundo está demasiado ocupado en una ocasión u otra para planear actividades futuras. Hábleme de una ocasión en la que usted estaba tan atareado que simplemente reaccionó a las situaciones, en vez de planear al respecto.
3. ¿Qué procedimientos ha utilizado para prevenir o controlar las demoras en su área de trabajo? Describa un caso específico en el que tuvo que hacer eso.
4. ¿Qué objetivos se fijó para este año? ¿Qué medidas ha tomado para asegurarse de estar progresando en todos ellos?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

8. Análisis/Evaluación de Problemas:
Identificar un problema y distinguir sus partes para establecer las relaciones causa-efecto.

Indicadores Conductuales:

- ❑ Detecta la existencia de problemas.
- ❑ Simplifica una tarea compleja en partes manejables de una forma sistemática.
- ❑ Reconozca varias causas probables de eventos o varias consecuencias de acciones
- ❑ Identifica las tendencias o factores reflejados por los datos numéricos.

Preguntas:

1. Podrías describirme una situación en la que hayas tenido que enfrentar en su puesto de trabajo. Cómo identificó el problema?
2. Hableme de una situación en la que tuvo que analizar o interpretar información numérica.
4. Alguna vez ha tenido que enfrenar una situación en la que descubrió la existencia de un problema debido a que alguna persona se quejó de un asituación en aprticular?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

Determinar y registrar el puntaje en la casilla de calificación (esquina inferior derecha) de cada competencia. Utilizar el siguiente sistema:

5—Mucho más que aceptable (Significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

4—Más que aceptable (Excede los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

3—Aceptable (Satisface los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

2—Menos que aceptable (Generalmente no satisface los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

1—Mucho menos que aceptable (Significativamente inferior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

Matriz de Cobertura de las Competencias

COMPETENCIA	PUNTAJE
Orientación a Clientes	
Liderazgo	
Trabajo en Equipo	
Comunicación	
Adaptabilidad	
Comunicación	
Manejo del Stress	
Juicio/Solución de Problemas	