



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®

# TriMetrix® DNA

## Informe del Perfil del Puesto

**Coordinador De Equipos**

**PUESTO EJEMPLO**

**INFORME MUESTRA**

**26/7/2019**



INTRODUCCIÓN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL PUESTO .....	5
JERARQUÍA DE COMPETENCIAS .....	6
JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO .....	7
CONJUNTO DE FUERZAS IMPULSORAS PRINCIPALES .....	11
CONJUNTO DE FUERZAS IMPULSORAS SITUACIONALES .....	12
CONJUNTO DE FUERZAS IMPULSORAS INDIFERENTES .....	13
GRÁFICA DE LAS FUERZAS IMPULSORAS .....	14
CONFLICTOS EN LOS REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO .....	15
JERARQUÍA CONDUCTUAL .....	16
COMPORTAMIENTOS EN EL TRABAJO .....	19
RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES .....	20
RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES .....	21
FEEDBACK SOBRE FUERZAS IMPULSORAS .....	25
FEEDBACK CONDUCTUAL .....	26
PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO .....	27
CUESTIONARIO DE FUERZAS IMPULSORAS .....	31
PREGUNTAS SOBRE COMPORTAMIENTOS .....	33
Resumen del Puesto de Trabajo .....	35

# INTRODUCCIÓN



Si el puesto de trabajo pudiera hablar, definiría claramente el conocimiento, las habilidades duras y blandas, la cultura y el comportamiento necesarios para un rendimiento superior. Su aporte imparcial con respecto a los requisitos específicos del puesto de trabajo se ha aplicado al proceso de evaluación comparativa TriMetrix® DNA Job. El resultado es un informe que analiza un total de 49 áreas separadas, presentadas en tres secciones:

## JERARQUÍA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES (25 ÁREAS)

Esta sección presenta 25 competencias profesionales clave, y cuantifica su importancia para este puesto de trabajo específico. Cada puesto de trabajo tiene una clasificación única de competencias, que refleja diferentes niveles de capacidades requeridas para un rendimiento superior.

## JERARQUÍA DE LAS FUERZAS IMPULSORAS (12 ÁREAS)

Esta sección identifica claramente la recompensa que ofrece el puesto de trabajo. Más específicamente, identifica la fuente de motivación en el desempeño personal del puesto de trabajo. Define qué es necesario para lograr un alto rendimiento y compromiso con el trabajo.

## JERARQUÍA CONDUCTUAL (12 ÁREAS)

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

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

# INTRODUCCIÓN



## RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES (7 ÁREAS)

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

## FEEDBACK DE LAS FUERZAS IMPULSORAS

Esta sección provee una información inicial sobre las Fuerzas Impulsoras Primarias en esta posición y amplía el concepto de que cada puesto de trabajo en todas las organizaciones es único. Un alto rendimiento requiere que las fuerzas impulsoras de la persona y la recompensa que ofrece el puesto de trabajo estén alineados.

## RESUMEN CONDUCTAS MÁS IMPORTANTES (4 ÁREAS)

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

## PREGUNTAS ENTREVISTA SOBRE COMPETENCIAS DEL PUESTO

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

## PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA SOBRE LAS FUERZAS IMPULSORAS

Esta sección contiene sugerencias de preguntas que pertenecen específicamente a las recompensas del puesto de trabajo.

## PREGUNTAS ENTREVISTA SOBRE CONDUCTAS DEL PUESTO

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

# CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL PUESTO



El puesto ha sido analizado de acuerdo a cuatro características clave. Éstas son: responsabilidad por los resultados, resultados a través de las personas, autoridad y riesgo. En base a las respuestas del cuestionario, estas características han sido medidas en una escala y se ilustraron en un gráfico de barras. Ésta incluye: ninguno, poco, moderado, significativo y mayor.

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



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



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



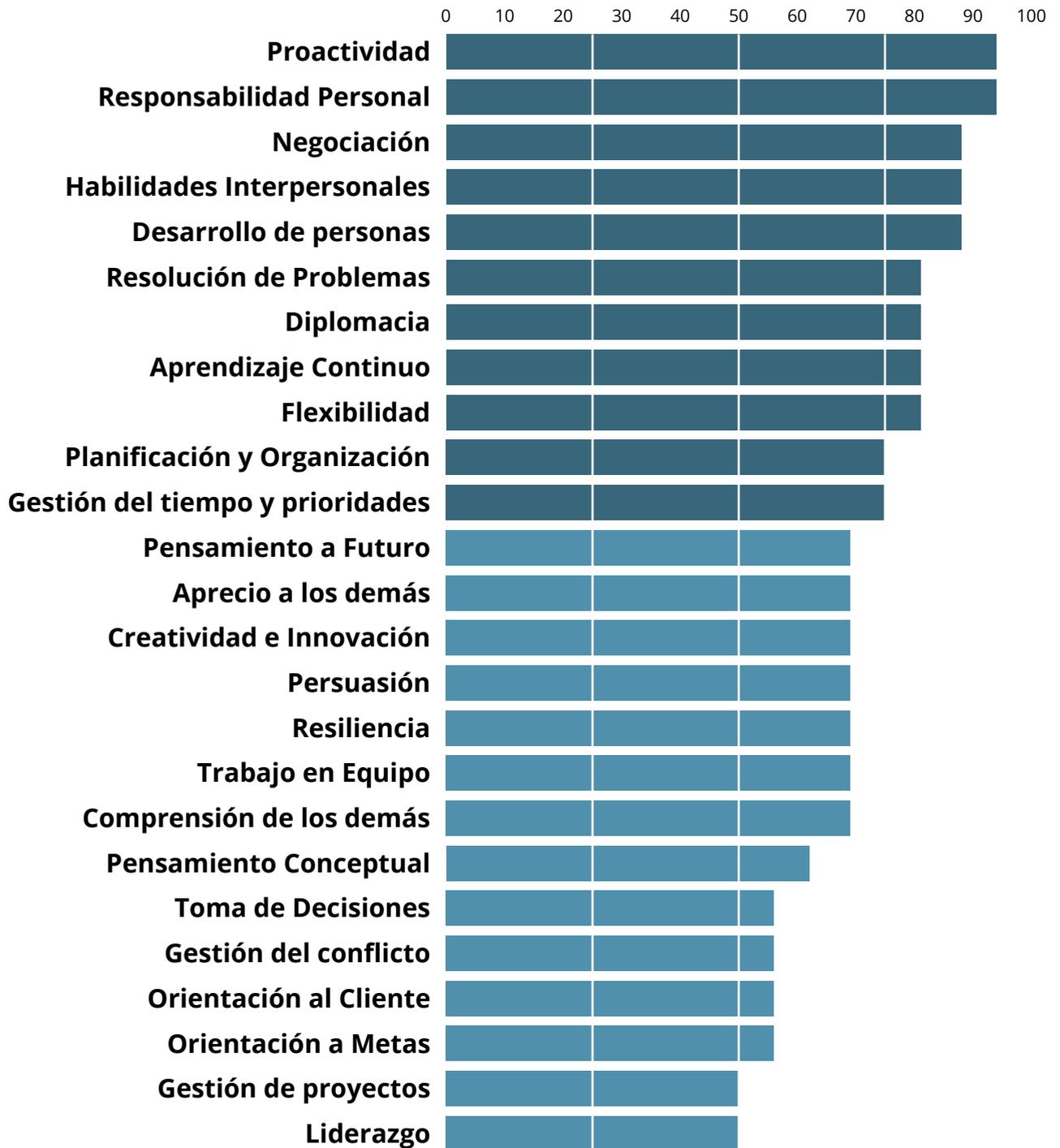
**Riesgos:** Esta característica muestra el riesgo de negocio que debe tener en cuenta la organización en este puesto. Los puestos con la señalización moderada, significativa o mayor de riesgo inherente para la organización podrían necesitar de un estudio sobre el uso de drogas, injerencia de alcohol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



# JERARQUÍA DE COMPETENCIAS



Las competencias que se requieren para un desempeño superior se han priorizado con base al análisis de las respuestas en el cuestionario de perfil del puesto. El orden jerárquico de las competencias representa su relativa importancia con respecto al desempeño superior en el trabajo.

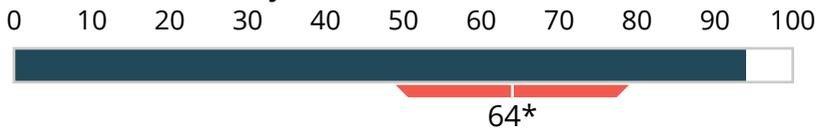


# JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO



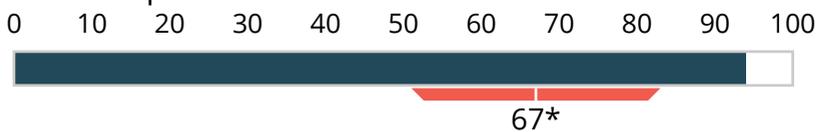
Todos los puestos de trabajo requieren de ciertas competencias. Esta sección del informe identifica las que se necesitan para tener éxito en este puesto de trabajo. Las gráficas siguientes muestran, en orden descendente, la importancia de cada competencia para este puesto.

## 1. Proactividad - Demostrar iniciativa y disposición para comenzar a trabajar.



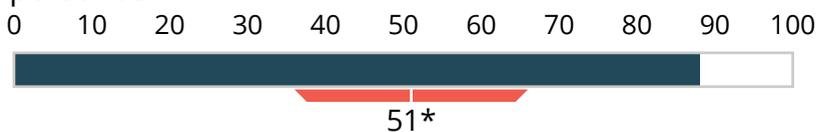
94

## 2. Responsabilidad Personal - Ser responsable de las acciones personales.



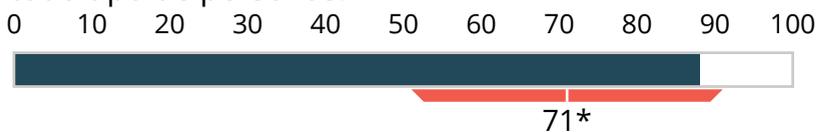
94

## 3. Negociación - Facilitar acuerdos entre dos o más personas.



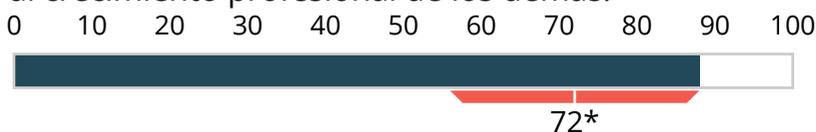
88

## 4. Habilidades Interpersonales - Comunicar efectivamente, construir conexiones y relacionarse con todo tipo de personas.



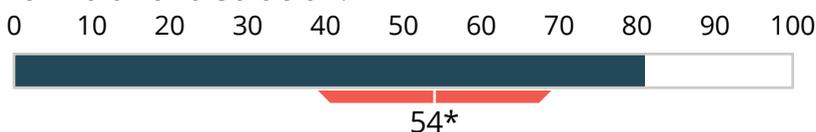
88

## 5. Desarrollo de personas - Facilitar, apoyar y contribuir al crecimiento profesional de los demás.



88

## 6. Resolución de Problemas - Definir, analizar y diagnosticar componentes clave de un problema para formular una solución.



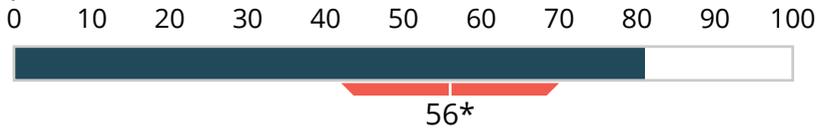
81

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

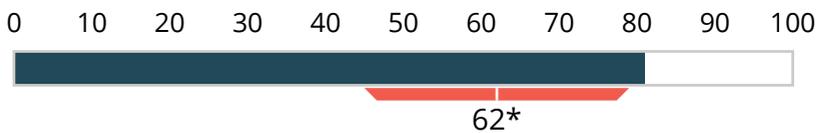
# JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO



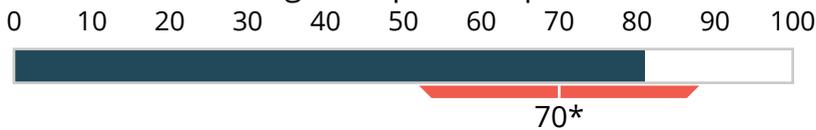
**7. Diplomacia** - Habilidad de tratar a los demás de manera justa, independientemente de los prejuicios personales o creencias.



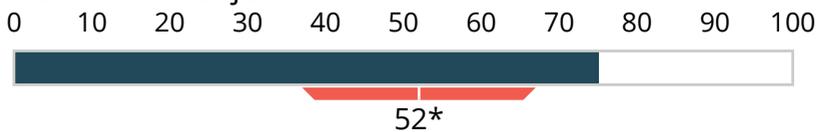
**8. Aprendizaje Continuo** - Tomar la iniciativa de aprender e implementar nuevos conceptos, tecnologías y / o métodos.



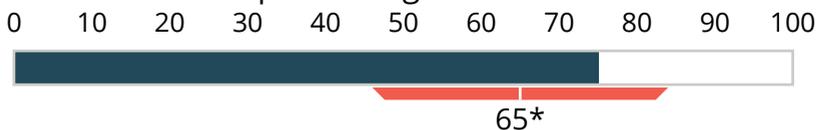
**9. Flexibilidad** - Agilidad para adaptarse al cambio.



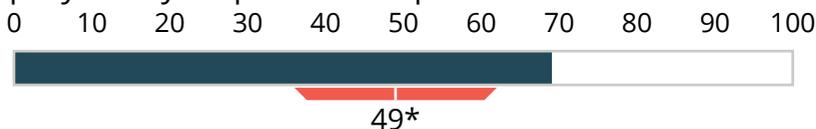
**10. Planificación y Organización** - Utiliza procedimientos lógicos, ordenados y sistemáticos para alcanzar los objetivos.



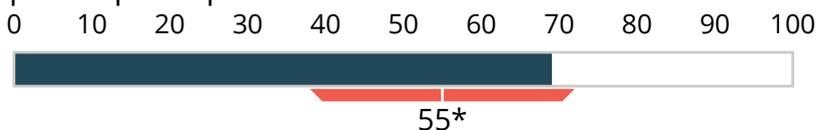
**11. Gestión del tiempo y prioridades** - Priorizar y completar las tareas a fin de entregar los resultados deseados en los plazos asignados.



**12. Pensamiento a Futuro** - Imaginar, visualizar, proyectar y / o predecir lo que aún no se ha realizado.



**13. Aprecio a los demás** - Identificarse con los demás y preocuparse por ellos.

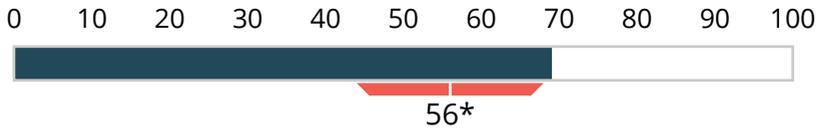


\* 68% de la población cae dentro del área marcada con rojo.

# JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

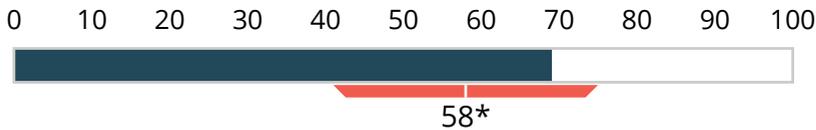


**14. Creatividad e Innovación** - Crear nuevos enfoques, diseños, procesos, tecnologías y / o sistemas para lograr el resultado deseado.



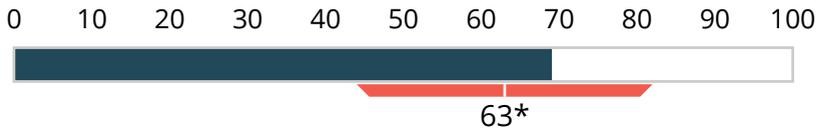
69

**15. Persuasión** - Influenciar, de manera personal, acciones, decisiones, opiniones o pensamientos de los demás.



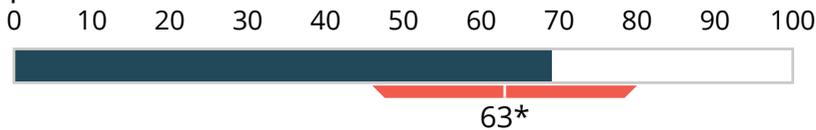
69

**16. Resiliencia** - Habilidad de recuperarse rápidamente ante la adversidad.



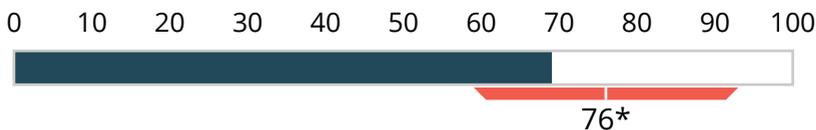
69

**17. Trabajo en Equipo** - Trabajar efectiva y productivamente con los demás.



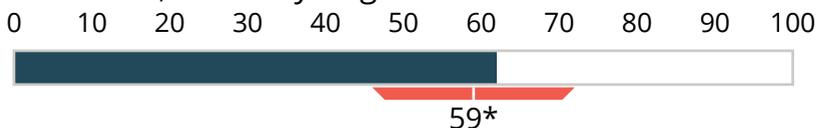
69

**18. Comprensión de los demás** - La capacidad de percibir y comprender sentimientos y actitudes en los demás.



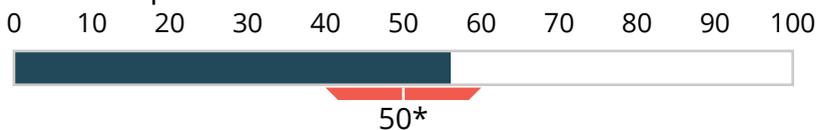
69

**19. Pensamiento Conceptual** - La capacidad de visualizar mentalmente planes o metas a largo plazo y de identificar, evaluar y asignar los recursos necesarios.



62

**20. Toma de Decisiones** - Hacer uso de procesos efectivos para tomar decisiones.



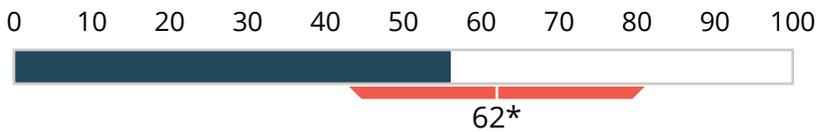
56

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

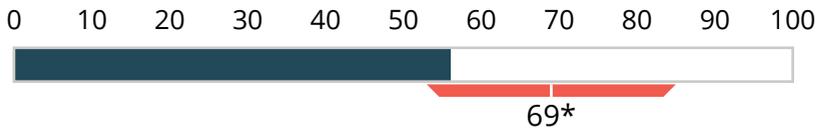
# JERARQUÍA DE COMPETENCIAS DEL PUESTO



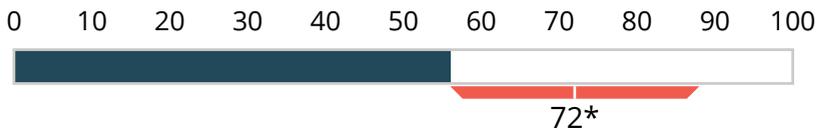
**21. Gestión del conflicto** - Abordar y resolver conflictos de forma constructiva.



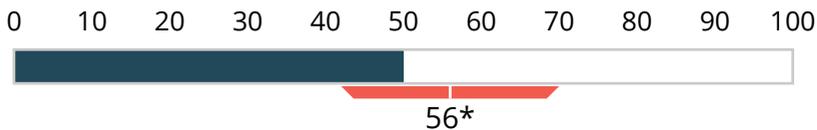
**22. Orientación al Cliente** - Anticiparse, satisfacer y / o superar las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.



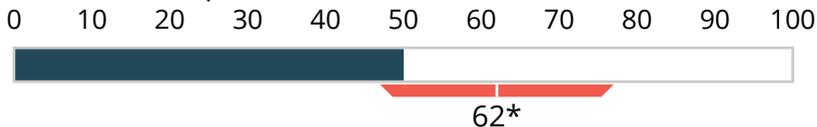
**23. Orientación a Metas** - Establecer, perseguir y alcanzar objetivos, independientemente de los obstáculos o circunstancias.



**24. Gestión de proyectos** - Identificar y supervisar todos los recursos, tareas, sistemas y personas para obtener los resultados deseados.



**25. Liderazgo** - Lograr resultados extraordinarios a través de las personas.



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

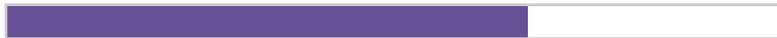
# CONJUNTO DE FUERZAS IMPULSORAS PRINCIPALES



Esta sección está diseñada para proporcionar una comprensión visual de las Fuerzas Impulsoras primarias recompensadas por el puesto. Los gráficos a continuación están en orden descendente desde las Fuerzas Impulsoras más altas premiadas por el trabajo hasta las más bajas. Para crear compromiso y un alto rendimiento laboral, es importante alinear las Fuerzas Impulsoras del individuo con las recompensas del trabajo.

**1. Objetivo** - Se siente impulsado por la funcionalidad y la objetividad de lo que le rodea.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



67

40\*

**2. Colaborativo** - Se siente impulsado por ejercer un rol de apoyo y ayuda sin demandar reconocimiento.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



52

36\*

**3. Receptivo** - Se siente impulsado por las nuevas ideas, métodos y oportunidades que no se circunscriban a un sistema de vida definido o establecido.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



50

58\*

**4. Intuitivo** - Se siente impulsado a recurrir a sus experiencias previas, su intuición y a buscar conocimientos específicos sólo cuando sea necesario.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



48

21\*

## CONJUNTO DE FUERZAS IMPULSORAS SITUACIONALES



Esta sección está diseñada para proporcionar una comprensión visual de las Fuerzas Impulsoras situacionales recompensadas por el puesto. Los gráficos a continuación están en orden descendente desde las Fuerzas Impulsoras más altas premiadas por el trabajo hasta las más bajas. Para crear compromiso y un alto rendimiento laboral, es importante alinear las Fuerzas Impulsoras del individuo con las recompensas del trabajo.

**5. Altruista** - Se siente impulsado por los beneficios que puede generar a los demás.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



48

**6. Desprendido** - Se siente impulsado a concluir lo que tiene que hacer, en aras del bien mayor o bien común, sin esperar algo a cambio.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



48

**7. Intelectual** - Se siente impulsado a aprender, a adquirir mayores conocimientos y a descubrir la verdad de las cosas.

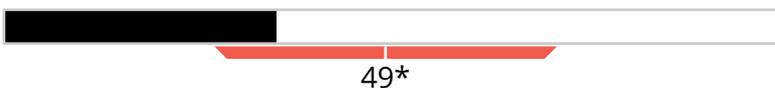
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



42

**8. Imperativo** - Se siente impulsado por el estatus, el reconocimiento y por ejercer el control de su libertad.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



35

## CONJUNTO DE FUERZAS IMPULSORAS INDIFERENTES



Esta sección está diseñada para proporcionar una comprensión visual de las Fuerzas Impulsoras que son indiferentes. Los gráficos a continuación están en orden descendente desde las Fuerzas Impulsoras más altas premiadas por el trabajo hasta las más bajas. Para crear compromiso y un alto rendimiento laboral, es importante alinear las Fuerzas Impulsoras del individuo con las recompensas del trabajo.

**9. Práctico** - Se siente impulsado por los resultados prácticos, maximiza tanto la eficiencia como el retorno de su inversión en tiempo, talento, energía y recursos.

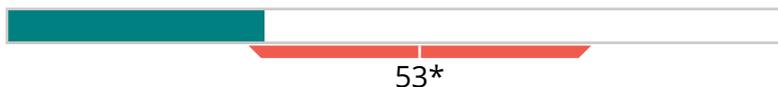
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



33

**10. Intencional** - Se siente impulsado a ayudar a otros en casos específicos y no solamente por el hecho de ayudar.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



33

**11. Estructurado** - Se siente impulsado por enfoques tradicionales, métodos comprobados y sistemas de vida definidos o establecidos.

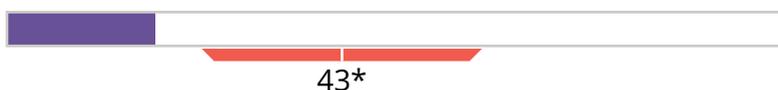
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



25

**12. Armonioso** - Se siente impulsado por vivir la experiencia, por los puntos de vista subjetivos y por el equilibrio de su entorno.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

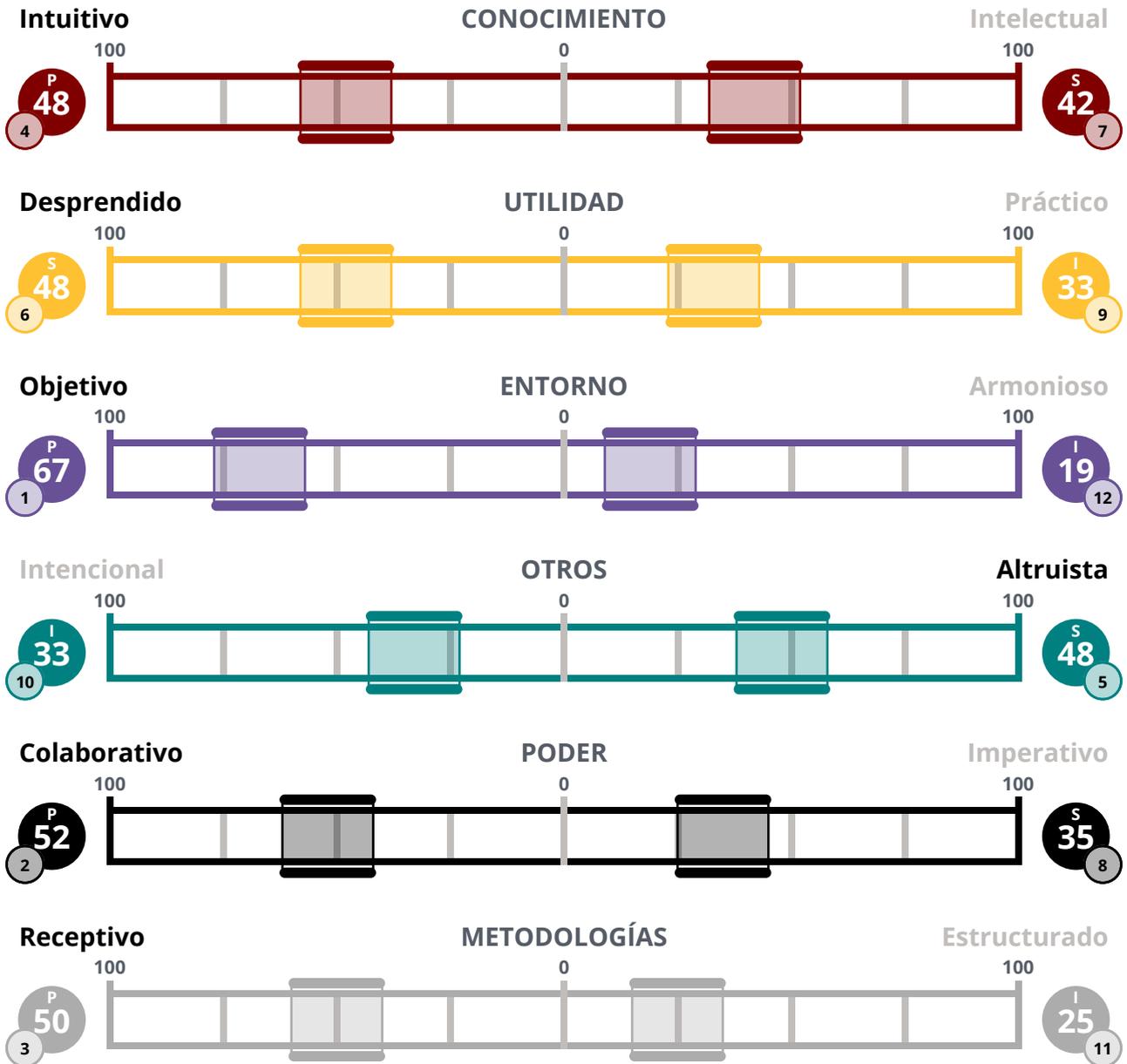


19

# GRÁFICA DE LAS FUERZAS IMPULSORAS



El siguiente gráfico representa el rango de puntuación de cada Fuerza Impulsora para el puesto identificado. Los rangos están señalados por las áreas destacadas.



**P** ..... Primario, Situacional o Indiferente  
**76** ..... Puntuación de las Fuerzas Motrices  
**3** ..... Ranking de las Fuerzas Motrices

T: 0:35

**PUESTO EJEMPLO**

## CONFLICTOS EN LOS REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO



*El informe de Comportamientos Requeridos para el Puesto de Trabajo, de TTI Success Insights, se ha diseñado para analizar un puesto de trabajo dejando que sea éste el que hable. Esta sección describe los conflictos potenciales que pueden tener las personas que ocupen el puesto analizado. En algunos casos la organización puede decidir revisar el puesto o sus principales responsabilidades, con el fin de reducir y/o eliminar dichos conflictos.*

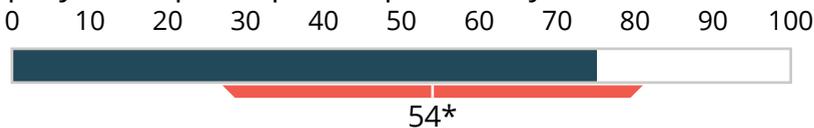
Este puesto requiere que la persona que lo desempeñe tenga un estilo de comportamiento con capacidad para afrontar conflictos comportamentales internos. Esto es bastante habitual en los puestos de trabajo y hay personas que poseen estos estilos de comportamiento. No obstante y en función del estilo de comportamiento de la persona, la organización puede necesitar hacer modificaciones en la gestión del puesto de trabajo. Revise el informe de comportamiento de la persona que ocupa, o va a ocupar el puesto, para extraer ideas que le ayuden a reducir el riesgo de estrés en el trabajo.

# JERARQUÍA CONDUCTUAL

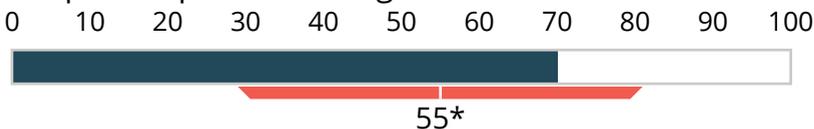


Esta sección está diseñada para dar un entendimiento visual de los rasgos de comportamiento que requiere el puesto. Las gráficas que se muestran a continuación están ordenadas en forma descendente, comenzando por los atributos con mayor puntuación. Por lo tanto, mientras más alta sea la puntuación, más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

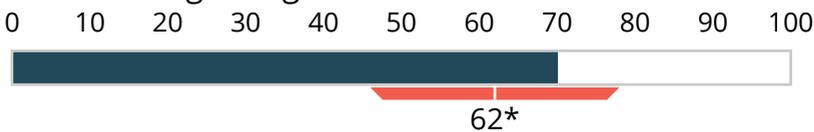
**1. Lugar de trabajo organizado** - El éxito en el puesto de trabajo depende de determinados sistemas y procedimientos, el rendimiento va ligado a una cuidadosa organización de las tareas, funciones y proyectos que requieren precisión y exactitud.



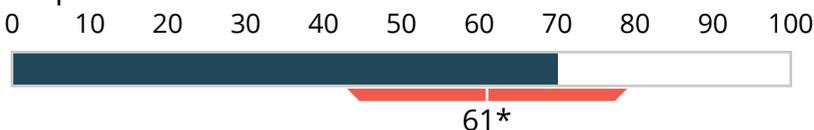
**2. Análisis de datos** - El puesto de trabajo consta de un gran número de datos. Requiere que los datos, detalles y hechos sean analizados y puestos a prueba antes de tomar decisiones y que los datos de las tomas de decisiones importantes se mantengan exactos en el caso de que sea preciso un segundo análisis.



**3. Centrado en las personas** - El puesto de trabajo necesita una visión positiva y constructiva del trabajo en equipo y el trato al público. Gran parte del tiempo se emplea en escuchar, comprender y trabajar productivamente con una amplia gama de gente perteneciente a diversos entornos con el fin de alcanzar resultados "ganar-ganar".



**4. Recordatorio y seguimiento** - El puesto de trabajo requiere ser minucioso y terminar las tareas que ha empezado.

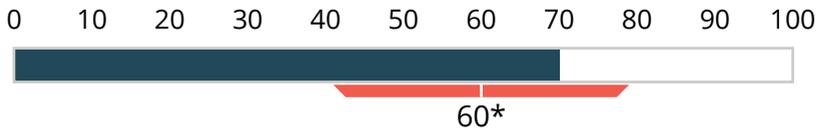


\* El 68% de la población se encuentra en el área sombreada.

# JERARQUÍA CONDUCTUAL

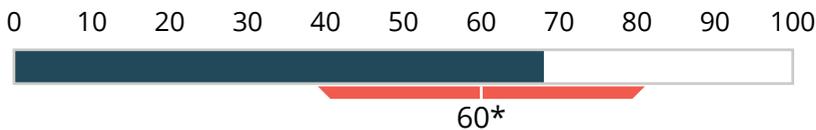


**5. Política de seguimiento** - El puesto de trabajo precisa seguir su política de actuación o, en el caso de no tener política, seguir el modus operandi que siempre se ha usado.



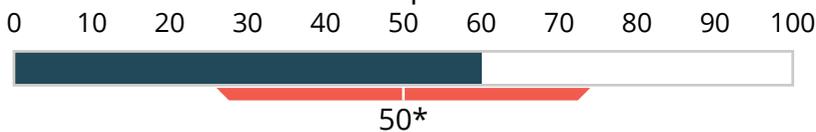
70

**6. Consistencia** - El puesto de trabajo requiere la habilidad de realizar constantemente una misma tarea.



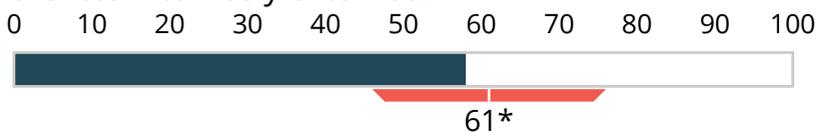
68

**7. Competitividad** - El puesto de trabajo está dentro de un entorno exigente donde se requiere un éxito continuo. El puesto exige constancia, audacia, asertividad y "deseo de éxito" a la hora de tratar con situaciones altamente competitivas.



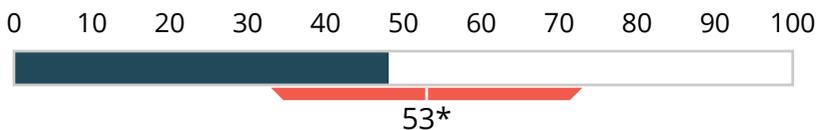
60

**8. Relaciones con el cliente** - El puesto de trabajo precisa el deseo de transmitir su interés más sincero a clientes internos y externos.



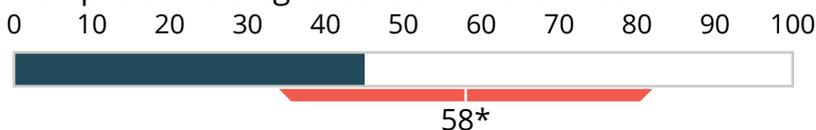
58

**9. Cambio frecuente** - El puesto de trabajo precisa sentirse cómodo "haciendo malabares con varias bolas en el aire". Se le pedirá interrumpir varias tareas sin finalizar para pasar fácilmente y sin apenas darse cuenta a nuevas tareas.



48

**10. Interacción frecuente con otros** - El puesto de trabajo requiere continuas interrupciones, manteniendo siempre el trato agradable con los demás.



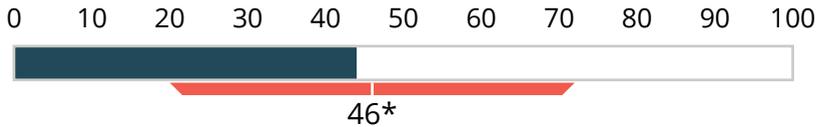
45

\* El 68% de la población se encuentra en el área sombreada.

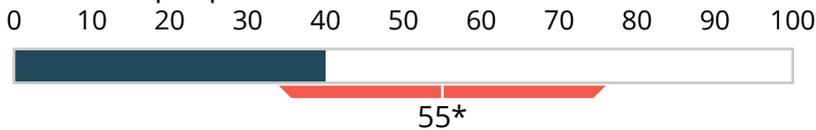
# JERARQUÍA CONDUCTUAL



**11. Urgencia** - El puesto de trabajo requiere decisión, respuesta y acción rápida. A menudo se encontrará en situaciones críticas en las que tendrá que tomar decisiones acertadas sobre la marcha y sin dudar. También tendrá que cumplir de forma puntual con objetivos concretos en el período de tiempo que se le conceda.



**12. Versatilidad** - El puesto de trabajo exige un alto nivel de optimismo y de orientación hacia el "poder hacer". Requerirá múltiples talentos y el deseo de aplicarlos a los cambios que precisen las tareas.



WB: 68-44-71-69 (52)

\* El 68% de la población se encuentra en el área sombreada.

# COMPORTAMIENTOS EN EL TRABAJO

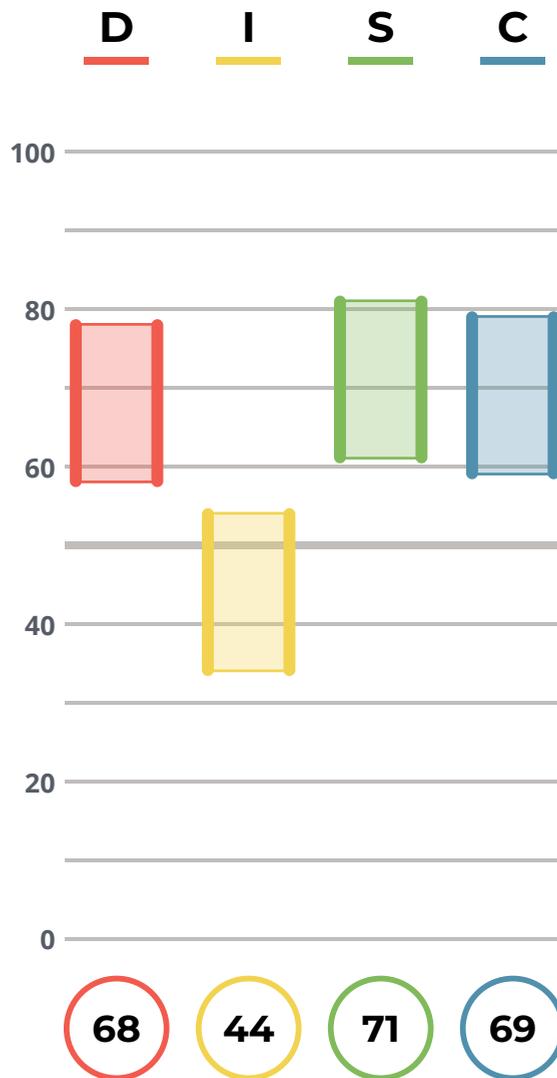


El siguiente gráfico representa el rango de puntuación de cada factor de comportamiento para el puesto identificado. Los rangos están señalados por las áreas destacadas.

## Coordinador De Equipos

INFORME MUESTRA

26/7/2019



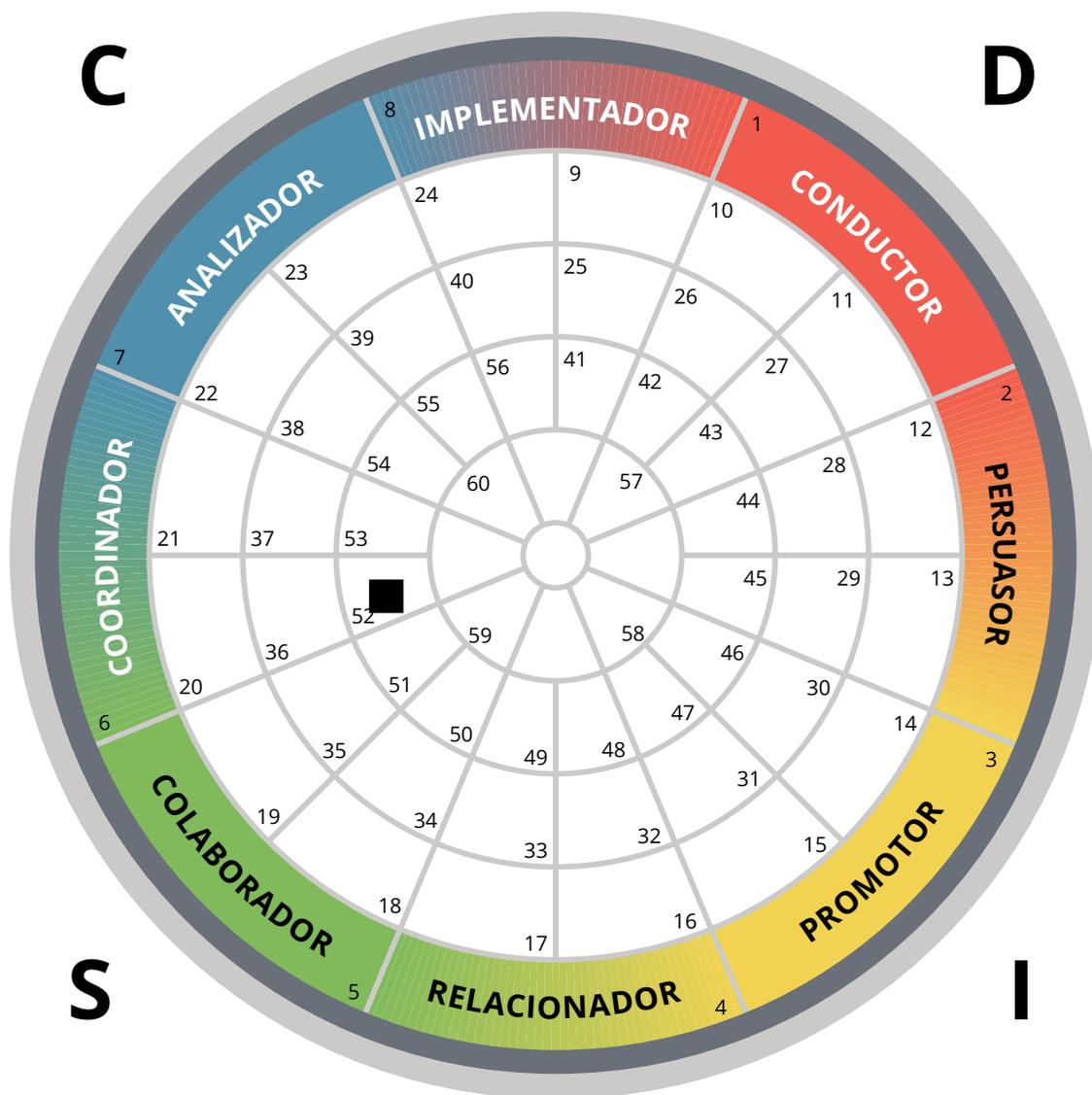
 Rango de trabajo (rango de 20 puntos)

T: 0:28

# RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES



26/7/2019



Comportamientos en el Trabajo: ■ (52) COORDINADOR COLABORADOR

T: 0:28

# RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES



*Esta sección del informe se concentra en las competencias, pues son las que más difícilmente se pueden identificar o evaluar. Las siete competencias que se muestran a continuación son las más importantes para el desempeño del trabajo. Se indican algunos ejemplos de cómo se demuestran estas competencias. Lea con atención estas sentencias para identificar aquellas que producirán mayor desempeño en el puesto. Las más importantes se colocan en aquellos comportamientos que deben demostrarse de manera consistente.*

## 1. **Proactividad:** Demostrar iniciativa y disposición para comenzar a trabajar.

1. Posee una fuerte ética de trabajo y creencia en obtener resultados.
2. Toma la iniciativa y hace lo que haga falta para lograr los objetivos.
3. Proyecta autoconfianza para comenzar la tarea.
4. Empieza rápidamente para evitar retrasos.
5. Se reafirma a si mismo en la vida personal y profesional.
6. Está dispuesto a comenzar a trabajar sin importar las circunstancias.
7. Acepta la responsabilidad personal para alcanzar objetivos personales y profesionales.
8. Funciona de manera efectiva y logra resultados independientemente de las circunstancias.
9. Toma la iniciativa y actúa sin esperar dirección.
10. Demuestra confianza en si mismo, escrupulosidad, asertividad, persistencia y está orientado a los logros.

## 2. **Responsabilidad Personal:** Ser responsable de las acciones personales.

1. Demuestra habilidad para la autoevaluación.
2. Se esfuerza por asumir la responsabilidad de sus acciones.
3. Evalúa muchos aspectos de sus acciones personales.
4. Reconoce cuando ha cometido algún error.
5. Acepta la responsabilidad personal por los resultados.
6. Utiliza el feedback.
7. Observa y utiliza la información para aprender de los errores.
8. Descubre nuevas posibilidades examinando el desempeño personal.
9. Acepta la responsabilidad por las acciones y los resultados.
10. Se hace responsable de las situaciones.



- 3. Negociación:** Escuchar muchos puntos de vista y facilitar acuerdos entre dos o más partes.
  1. Entiende que ambas partes deben obtener algo que desean antes de que el acuerdo sea factible.
  2. Escucha para identificar y entender lo que quiere cada una de las partes.
  3. Determina lo que cada parte está dispuesta a aceptar en un acuerdo.
  4. Establece un ambiente de confianza que permite una comunicación abierta para la discusión de los posibles términos del acuerdo.
  5. Desarrolla los términos para lograr un acuerdo.
  6. Se asegura de que ambas partes entienden los términos del acuerdo.
  7. Cierra acuerdos entre las partes con contratos verbales y/o escritos.
  8. Escucha a todas las partes implicadas y se asegura de que entienden los problemas.
  9. Permite que todas las partes expresen sus puntos de vista.
  10. Facilita el resultado de un beneficio mutuo para satisfacer varios intereses.
  
- 4. Habilidades Interpersonales:** Comunicar efectivamente, construir conexiones y relacionarse con todo tipo de personas.
  1. Se esfuerza por el autoconocimiento en un entorno social.
  2. Demuestra un interés sincero por los demás.
  3. Trata a todas las personas con respeto, cortesía y consideración.
  4. Respeta las diferencias de actitudes y perspectivas de los demás.
  5. Escucha, observa y se esfuerza por entender a los demás.
  6. Se comunica de manera eficaz.
  7. Demuestra sensibilidad ante diversidad de problemas o situaciones.
  8. Desarrolla y mantiene relaciones con diferentes tipos de personas independientemente de sus diferencias.
  9. Gestiona cualquier situación con elegancia mediante el uso de la comunicación no verbal, las preguntas en profundidad y las habilidades para escuchar.
  10. Reconoce las perspectivas de los demás mediante la escucha activa, proporcionando así diferentes puntos de vista de una situación dada.



- 5. Desarrollo de personas:** Facilitar, apoyar y contribuir al crecimiento profesional de los demás.
1. Inspira confianza en la capacidad de los demás para crecer profesionalmente.
  2. Identifica y facilita oportunidades de desarrollo.
  3. Alienta las iniciativas y las mejoras.
  4. Ofrece oportunidades para mejorar.
  5. Ofrece nuevas y desafiantes asignaciones de trabajo.
  6. Reconoce y celebra las mejoras.
  7. Apoya, entrena y asesora el desarrollo de otras personas.
  8. Ve los errores como una oportunidad de aprendizaje.
  9. Promueve el aprendizaje y el crecimiento profesional.
  10. Entiende las singularidades y los niveles actuales de cada participante.
- 6. Resolución de Problemas:** Definir, analizar y diagnosticar componentes clave de un problema para formular una solución.
1. Se anticipa, identifica y resuelve problemas u obstáculos.
  2. Utiliza procesos lógicos para analizar y resolver problemas.
  3. Define las causas, los efectos, el impacto y el alcance de los problemas.
  4. Identifica los múltiples componentes de los problemas y sus relaciones.
  5. Prioriza los pasos para llegar a la solución.
  6. Define y desarrolla criterios para soluciones óptimas.
  7. Evalúa el impacto potencial de las posibles soluciones.
  8. Busca objetivos específicos, vías de solución claramente definidas y/o soluciones claras y esperadas.
  9. Permite una planificación inicial que incluye algunas ideas abstractas para llegar a soluciones creativas.
  10. Entiende y define el problema antes de pasar a la solución.



- 7. Diplomacia:** Gestionar temas difíciles o delicados de forma efectiva y con tacto.
1. Utiliza de manera efectiva el tacto y la diplomacia para trabajar con personas a través de fronteras jerárquicas, funcionales y/o culturales.
  2. Entiende asuntos culturales, climáticos y organizacionales.
  3. Adapta su conducta y sus comunicaciones a estándares "políticamente correctos".
  4. Aprovecha de manera efectiva las redes de influencia para permitir el progreso.
  5. Es sensible a las necesidades de grupos de intereses especiales dentro de las organizaciones.
  6. Construye relaciones y redes con personas claves e influyentes.
  7. Brinda asesoría, consejo y tutoría sobre asuntos organizacionales.
  8. Utiliza redes formales e informales internamente para obtener apoyo y lograr resultados.
  9. Utiliza redes tanto formales como informales externamente para obtener apoyo y lograr resultados.

# FEEDBACK SOBRE FUERZAS IMPULSORAS



*Esta sección provee información de las cuatro Fuerzas Impulsoras principales requeridas para esta posición. Estas son las Fuerzas Impulsoras que necesitarán ser mostradas con mayor frecuencia para un alto rendimiento.*

## 1. Objetivo

- Esta posición es impulsada por la funcionalidad y objetividad del entorno.

## 2. Colaborativo

- Esta posición está impulsada por tener un papel de apoyo y contribución, con una pequeña necesidad de reconocimiento individual.

## 3. Receptivo

- Esta posición está impulsada por nuevas ideas, métodos y oportunidades que no encajan dentro de un sistema de vida definido.

## 4. Intuitivo

- Esta posición es impulsada por la experiencia, intuición y la búsqueda de un conocimiento específico cuando es necesario.

# FEEDBACK CONDUCTUAL



*Esta sección proporciona una breve descripción de los cuatro comportamientos principales requeridos para este puesto. Estos son los comportamientos que deberán demostrarse más a menudo para un rendimiento superior.*

## 1. Lugar de trabajo organizado

- El éxito en el puesto de trabajo depende de determinados sistemas y procedimientos, el rendimiento va ligado a una cuidadosa organización de las tareas, funciones y proyectos que requieren precisión y exactitud.

## 2. Análisis de datos

- El puesto de trabajo consta de un gran número de datos. Requiere que los datos, detalles y hechos sean analizados y puestos a prueba antes de tomar decisiones y que los datos de las tomas de decisiones importantes se mantengan exactos en el caso de que sea preciso un segundo análisis.

## 3. Centrado en las personas

- El puesto de trabajo necesita una visión positiva y constructiva del trabajo en equipo y el trato al público. Gran parte del tiempo se emplea en escuchar, comprender y trabajar productivamente con una amplia gama de gente perteneciente a diversos entornos con el fin de alcanzar resultados "ganar-ganar".

## 4. Recordatorio y seguimiento

- El puesto de trabajo requiere ser minucioso y terminar las tareas que ha empezado.

# PREGUNTAS SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO



A continuación se muestran las preguntas sugeridas para la entrevista de acuerdo a las siete competencias más importantes. Utilice éstas como una guía para formular las preguntas de manera que se adapten mejor al puesto en concreto. Una vez hecho esto, asegúrese de que el candidato responda a las mismas.

## 1. **Proactividad:** Demostrar iniciativa y disposición para comenzar a trabajar.

1. ¿Por qué es importante para ti tomar la iniciativa y comenzar?
2. Cita un ejemplo de cuándo fuiste capaz de lograr algo que otros no creían que pudieras lograr.
3. ¿Qué te permitió lograrlo?
4. Describe un momento en el que comenzar rápidamente te permitió realizar una tarea difícil.
5. ¿Cuáles fueron tus pensamientos durante este periodo?
6. Describe una situación en la que la postergación de otras personas te permitió sobresalir.
7. ¿Cómo impactó eso en la organización?
8. ¿Qué pasó luego?
9. Describe cómo la iniciativa ha afectado tu carrera.
10. Describe una circunstancia difícil que tuviste que superar para iniciar un proyecto.

## 2. **Responsabilidad Personal:** Ser responsable de las acciones personales.

1. Describe alguna situación en la que hayas cometido un error y tuviste que lidiar con las consecuencias.
2. ¿Qué reacción tuviste ante esta situación?
3. Dame un ejemplo de cuando identificaste algo que estaba mal en tu departamento, organización o empresa.
4. ¿Qué te llevó a identificar el problema?
5. En tu opinión, ¿Cuáles son las consecuencias de que alguien intente esconder un error?
6. Describe alguna situación en el trabajo en la que de admitir un error o fracaso salió algo bueno.
7. ¿Qué te hizo tomar ese enfoque?
8. Describe alguna situación en la que ocurriera un error y quién fue el culpable.
9. ¿Cuál fue la solución?
10. Dame un ejemplo de cuando tuviste que defender tus acciones.



**3. Negociación:** Escuchar muchos puntos de vista y facilitar acuerdos entre dos o más partes.

1. Dame un ejemplo de cuando hayas facilitado un acuerdo ganar-ganar entre dos o más partes.
2. ¿Cómo lograste que se pusieran de acuerdo?
3. ¿Cuáles fueron los obstáculos?
4. ¿Cómo lograste que ambas partes vieran los obstáculos desde un punto de vista diferente?
5. ¿Cuál fue el resultado?
6. Dame un ejemplo de algún acuerdo que hayas logrado referente a algún asunto muy sensible.
7. ¿Qué factores facilitaron el acuerdo?
8. ¿Qué habrías hecho diferente?
9. Describe una situación que la que hayas negociado un acuerdo con alguna persona que haya tenido una posición intransigente.
10. ¿Qué hiciste para acercarlo a cerrar el acuerdo?
11. Dame un ejemplo de cuando hayas jugado un rol clave en una negociación de un contrato significativo.

**4. Habilidades Interpersonales:** Comunicar efectivamente, construir conexiones y relacionarse con todo tipo de personas.

1. Describe tu relación laboral más difícil.
2. ¿Qué acciones específicas tomaste para mejorar esa relación?
3. ¿Cuál fue el resultado?
4. Describe el tipo de personas con las que prefieres rodearte y por qué?
5. Describe el tipo de personas con las que tienes dificultades para llevarte bien y por qué.
6. Dame un ejemplo de una situación en la que demuestras sensibilidad a los problemas de diversidad.
7. Describe una situación en la que pudiste fortalecer una relación comunicándote de manera efectiva.
8. ¿Qué hace que tu comunicación sea efectiva?
9. Describe una relación que requiere de un gran esfuerzo.
10. ¿Qué has hecho en el pasado para construir una buena conexión y relaciones con las personas?
11. Dame un ejemplo de tu capacidad para comunicarte de manera efectiva y construir relaciones interpersonales independientemente de las diferencias.
12. Describe cómo tu habilidad para comunicarte de manera efectiva y construir relaciones ha contribuido a uno de tus mayores logros.



- 5. Desarrollo de personas:** Facilitar, apoyar y contribuir al crecimiento profesional de los demás.
1. Describe tu experiencia personal como mentor o coach.
  2. ¿Qué papel has jugado en el desarrollo profesional?
  3. ¿Qué actividades para el desarrollo has facilitado en los últimos tres años?
  4. Dame un ejemplo de cuando tu mentorización o coaching haya ayudado al desarrollo de alguna persona.
  5. ¿Qué proceso o enfoque utilizaste?
  6. Si hubo alguno ¿Qué obstáculos encontraste?
  7. ¿Cómo los superaste?
  8. Describe una situación en la que le asignaste a alguien una tarea que sabías que era uno de sus puntos débiles.
  9. ¿Cuál fue el resultado?
  10. ¿Qué influencia o rol has tenido en prever el aprendizaje individual y organizacional?
  11. Describe una situación en la que hayas tenido que trabajar con una persona que no quisiera mejorar.
  12. ¿Cómo lo resolviste?
- 6. Resolución de Problemas:** Definir, analizar y diagnosticar componentes clave de un problema para formular una solución.
1. Describe una situación en la que hayas identificado y definido un problema.
  2. ¿Cuáles fueron los siguientes pasos?
  3. Dame un ejemplo de algún problema que hayas diagnosticado y resultó ser incorrecto.
  4. ¿Qué enfoque tomaste para corregir ese diagnóstico?
  5. ¿Cuál fue el resultado?
  6. Describe un problema difícil que hayas encontrado.
  7. ¿Qué lo hacía difícil?
  8. ¿Qué pasos diste para desarrollar la solución?
  9. ¿Qué factores consideraste en la evaluación de las soluciones?
  10. ¿Qué solución fue implementada y qué éxito tuvo en la resolución del problema?



- 7. Diplomacia:** Gestionar temas difíciles o delicados de forma efectiva y con tacto.
1. Describe una situación en la que la política organizacional jugó un papel importante en tu carrera.
  2. ¿Quiénes eran los jugadores clave?
  3. ¿Cómo pudiste identificar a los jugadores clave?
  4. ¿Qué parte jugaron en la situación?
  5. ¿Cuál fue el resultado?
  6. Dame un ejemplo de cuando usaste el tacto y la diplomacia de manera efectiva.
  7. Describe una situación en la que la política organizacional haya afectado negativamente tu carrera.
  8. ¿Qué podrías haber hecho diferente?
  9. Describe una situación en la que tu sentido de lo políticamente correcto demostró ser un activo.
  10. Dame un ejemplo de cuándo fuiste reconocido por gestionar un problema sensible de la organización de manera efectiva.
  11. Describe una situación en la que le dio a alguien un buen consejo sobre cómo gestionar un tema políticamente delicado.

# CUESTIONARIO DE FUERZAS IMPULSORAS



*Estas son preguntas sugeridas para entrevistar, están relacionadas con lo que prima en la cultura y el entorno laboral. Modificalas para que se ajusten a la posición y asegúrate que a todos los candidatos se les hagan las mismas preguntas.*

- 1. Objetivo:** Se siente impulsado por la funcionalidad y la objetividad de lo que le rodea.
  1. ¿Qué importancia le das a la funcionalidad y a la oportunidad de actuar objetivamente? ¿Cómo aplicarías la objetividad que te distingue?
  2. Pensando en tu entorno laboral, ¿qué hecho, problema o situación imprevista puede "sacarte de tus casillas" o desequilibrarte, más que cualquier otra cosa?
  3. Describe cómo te sentirías al saber que la organización en la que trabajas se centra en la satisfacción del cliente y no entiende el impacto que esto genera en los resultados económicos. ¿Cómo expresarías tu preocupación?
  4. Describe alguna situación en la que hayas trabajado en un ambiente caótico. ¿Qué impacto tuvo en tu desempeño?
  
- 2. Colaborativo:** Se siente impulsado por ejercer un rol de apoyo y ayuda sin demandar reconocimiento.
  1. ¿Qué rol, en el que puedas ejercer el control, te genera satisfacción laboral? ¿Cuán importante te resulta ejercer el control en tu entorno laboral?
  2. ¿Te resulta muy importante ascender? ¿Estarías interesado en un trabajo que te permita establecer tu propia ruta o camino para progresar?
  3. ¿Cómo te sientes más cómodo como líder o como miembro del equipo? ¿Por qué?
  4. ¿Eres capaz de seguir la corriente o necesitas tener un enfoque estratégico? Da un ejemplo.
  
- 3. Receptivo:** Se siente impulsado por las nuevas ideas, métodos y oportunidades que no se circunscriban a un sistema de vida definido o establecido.
  1. ¿Ves el mundo como blanco y negro o gris? Da un ejemplo en el que haya sido así.
  2. ¿Qué limitaciones podrían surgir en tu trabajo si tuvieras que utilizar sistemas y métodos probados? ¿Por qué?
  3. ¿Cómo se podría beneficiar la organización si buscaras nuevas formas para realizar las tareas rutinarias?
  4. ¿Sientes que algunas veces las cosas serían más fáciles si no hubieran tantas reglas o procedimientos? Responde por favor.

# CUESTIONARIO DE FUERZAS IMPULSORAS



4. **Intuitivo:** Se siente impulsado a recurrir a sus experiencias previas, su intuición y a buscar conocimientos específicos sólo cuando sea necesario.
1. ¿Qué es más importante, la acción o el conocimiento?
  2. ¿Te consideras experto en algo? ¿En qué? ¿Cómo te fue al aprender?
  3. ¿Cuéntame qué es lo que más te gusta de aprender?  
¿Sobre qué te gusta aprender?
  4. ¿En que medida te hace sentir cómodo destinar el tiempo, la energía y el esfuerzo necesarios para dominar una materia o tema sobre el que actualmente no conoces? ¿Y sobre un tema que tienes muy poco interés?

# PREGUNTAS SOBRE COMPORTAMIENTOS



A continuación, le sugerimos una serie de preguntas que están relacionadas con los comportamientos más relevantes para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. Si lo considera oportuno, ajústelas a las características específicas del puesto de trabajo y asegúrese de hacer las mismas preguntas a todos los candidatos.

- 1. Lugar de trabajo organizado:** El éxito en el puesto de trabajo depende de determinados sistemas y procedimientos, el rendimiento va ligado a una cuidadosa organización de las tareas, funciones y proyectos que requieren precisión y exactitud.
  1. ¿En qué medida es sistemático/a? Explíqueme cómo organiza las actividades, las tareas y/o los proyectos. Explíqueme cómo se organiza.
  2. En qué medida es efectivo/a cuando tiene que realizar actividades repetitivas. Explíqueme algún trabajo que haya tenido en el que se necesitaba un registro de datos concienzudo y una planificación sistemática. Describa el trabajo. Describa su nivel de satisfacción con ese trabajo. ¿Cuáles fueron sus resultados?
- 2. Análisis de datos:** El puesto de trabajo consta de un gran número de datos. Requiere que los datos, detalles y hechos sean analizados y puestos a prueba antes de tomar decisiones y que los datos de las tomas de decisiones importantes se mantengan exactos en el caso de que sea preciso un segundo análisis.
  1. ¿Cómo suele organizar la información para utilizarla y poder recuperarla cuando la necesita? ¿Qué sistema utiliza? ¿En alguna ocasión ha descuidado los detalles? ¿Por qué cree eso?
  2. ¿Cuál ha sido la mayor cantidad de tiempo que ha dedicado a asegurarse de que los datos, detalles y/o componentes de un sistema eran los correctos? ¿Cuándo y dónde fue? Describame la situación.
- 3. Centrado en las personas:** El puesto de trabajo necesita una visión positiva y constructiva del trabajo en equipo y el trato al público. Gran parte del tiempo se emplea en escuchar, comprender y trabajar productivamente con una amplia gama de gente perteneciente a diversos entornos con el fin de alcanzar resultados "ganar-ganar".
  1. ¿En que medida es importante para usted gustarle a la gente? ¿Qué es más importante, que confíen en uno o que les guste uno? ¿Por qué cree eso?
  2. ¿Espera y escucha a los demás o expone sus opiniones enseguida? Deme ejemplos en que se dieron cada una de estas dos situaciones y explíqueme cuáles fueron los resultados.

# PREGUNTAS SOBRE COMPORTAMIENTOS



4. **Recordatorio y seguimiento:** El puesto de trabajo requiere ser minucioso y terminar las tareas que ha empezado.
1. ¿Es capaz de concentrarse incluso cuando el entorno está lleno de distracciones? ¿Alguna vez las distracciones han impedido que terminara algo que empezó? ¿Cómo actúa frente a las distracciones?
  2. ¿Se enfrenta directamente a las tareas complicadas o las deja para el final?

# Resumen del Puesto de Trabajo

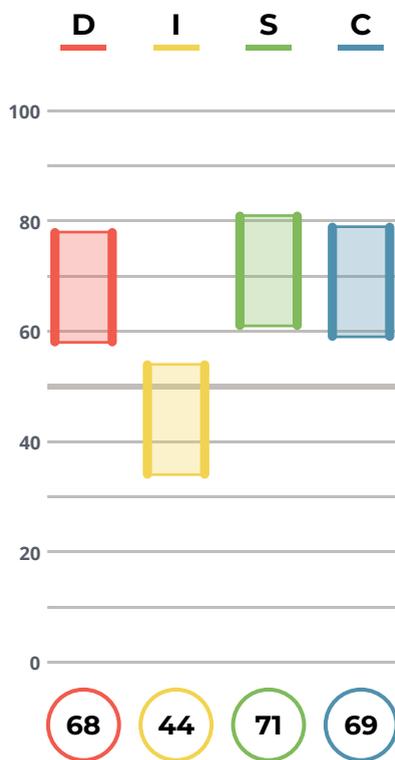


## PUESTO EJEMPLO

La siguiente página es un resumen de los comportamientos, fuerzas impulsoras y competencias del puesto.

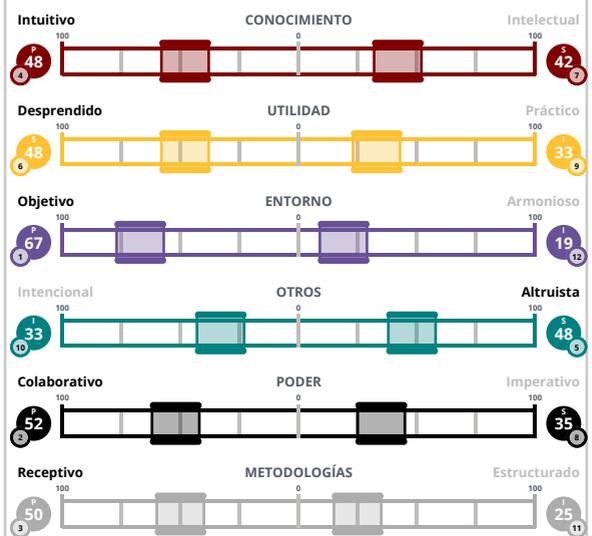
### Comportamientos

1. Lugar de trabajo organizado
2. Análisis de datos
3. Orientación al cliente
4. Recordatorio y seguimiento



### Fuerzas Impulsoras

1. Objetivo
2. Colaborativo
3. Receptivo
4. Intuitivo



### Competencias

1. Proactividad
2. Responsabilidad Personal
3. Negociación
4. Habilidades Interpersonales
5. Desarrollo de personas
6. Resolución de Problemas
7. Diplomacia