

Universidad Latinoamericana
De Ciencia Y Tecnología
Facultad de Ciencias Empresariales
Maestría en Administración de Empresas
Gerencia de Operaciones.
Curso: Investigación Empresarial Aplicada.

Tema: ¿Cuáles son las competencias generales (competencias cardinales) y disciplinares (comportamientos) requeridas por el profesional de gerencia de operaciones para el área de distribución y logística, en el mercado laboral costarricense según los empleadores y expertos?

Elaborado por: Ing. Luis Fernando Céspedes Meléndez

Facilitadora: Licda. Kattia Chacón B. MBA

Fecha: marzo, 12 2010

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN:.....	4
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
a. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	5
b. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
c. INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	6
RESUMEN:.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	9
DEFINICIÓN DE COMPETENCIA:.....	10
TALENTO, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS.....	11
INVESTIGACIÓN:.....	11
CONCLUSIÓN:.....	37
PERFIL.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	48
Anexo1. Formato de entrevista.....	49

AGRADECIMIENTO.

Le doy gracias a Dios por la sabiduría que me ha dado para poder cumplir esta meta.

A Kattiana, mi esposa, por el apoyo incondicional que me dio durante este tiempo como estudiante, le pido disculpas a mi hijo, Santiago, porque no he podido estar con él mucho tiempo, pero esto es para que disfrutemos en un futuro.

Gracias a mi mamá, porque ella me ha dado el ejemplo de lo que es luchar, sin su fortaleza y su apoyo no lo habría logrado.

Un agradecimiento muy especial a mi tío Carlos, porque si no me hubiera regañado tantas veces no lo hubiera hecho, gracias por sus consejos, el apoyo, llenarme de ilusión y ser un ejemplo para mí.

Gracias a mi abuelo porque me enseñó lo que es trabajar y ser una persona de bien, y a mi abuela porque desde un principio me ayudó para que yo estudiara.

¡...Gracias, ustedes son lo mejor que me ha pasado en mi vida...!

Se sacrifica el disfrute, para
disfrutar del sacrificio..!

INTRODUCCIÓN.

La evolución acelerada de las herramientas de tecnología de información y telecomunicaciones, ha transformado drásticamente el comportamiento de los consumidores, que en el pasado no era tan exigente como es hoy y es que en la actualidad gracias a la tecnología los consumidores no tienen barreras para realizar sus compras.

Las organizaciones para mantenerse en un mercado tan competitivo y dinámico como el de hoy, han tomado en cuenta el nuevo perfil de los consumidores, y cambiado la estrategia de hacer negocios, orientándola hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, tal y como lo menciona León G. Schiffman: “En la actualidad los consumidores tienen mayor poder que antes, utilizan los agentes inteligentes para encontrar el mejor precio de los productos y los servicios, realizar pedidos en diversos puntos de ventas, evitar las tiendas de distribución y los intermediarios, comprar bienes alrededor del mundo y en el horario que más le convenga” . (Schiffman, 2005)

Ya sea en empresas de bienes o de servicios es muy normal y casi una tendencia que se implementen estrategias, con el objetivo de buscar una mejora continua en la producción y alcanzar un alto nivel de satisfacción por parte de cliente.

Estrategias como Lean Manufacturing (programa enfocado en la reducción de los siete tipos de desperdicios: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos), y Six Sigma (metodología que busca mejorar los procesos, reduciendo o eliminando los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente) ayudan a las empresas a organizar las actividades productivas de una manera eficiente, y a disminuir defectos, siempre con la meta de satisfacer las necesidades del cliente.

Las empresas, con este panorama, deben de procurar contar con personal altamente facultado y es en donde se toma en cuenta la calificación de las competencias, y como lo definen los expertos en temas de recursos humanos. “Se entiende competencias, como las características de las personas que hacen que sean eficientes en el desarrollo de actividades; las competencias de los individuos encierra todos los conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas requeridas para ser efectivo”. (Trujillo, s.f.)

JUSTIFICACIÓN:

Lo que se pretende con este artículo, es enumerar las competencias que debe de tener una profesional en gerencia de operaciones en el área de distribución y logística, por lo que se debe tener claro el significado de varios conceptos:

- a. Talento:** De acuerdo con la Real Academia Española, se define talento como:
 - i.** inteligencia (capacidad de entender).
 - ii.** aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).
 - iii.** persona inteligente o apta para determinada ocupación.

- b. Competencias:**

Se refiere a las características de una persona que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2005)

- c. Gerencias de Operaciones:**

Es una rama de la administración de empresas que investiga y ejecuta acciones generadoras de valor agregado en el proceso productivo tanto de bienes como de servicios, mediante la planificación, organización, dirección y control de la producción. El objetivo es aumentar la calidad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos. (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)

- d. Mercado laboral:**

Se forma por las oportunidades de empleo y el recurso humanos disponible. Es decir, oferta de empleo y disponibilidad del recuso humano.

Martha Alles, especialista en el tema de las competencias, dice que el talento profesional es una conjunción de competencias y conocimientos, y cuando se habla del talento que poseen las personas, es algo misterioso e incluso se llega a concluir que se tiene o no se tiene este don y aquellas personas que lo tienen son bendecidas. Pero los dos conceptos que lo conforman pueden ser desarrollados. El conocimiento es desarrollado con los estudios que una persona realiza en un tema específico y las competencias se desarrollan por medio de programas diseñados específicamente para lograr ese objetivo

Desde hace poco tiempo y como resultado de investigaciones que han realizados expertos en temas de recursos humanos, en la organizaciones se están realizando inversiones grandes en la implementación de modelos que permitan realizar una gestión por competencias; pero ¿Cuál es la causa de que en las organizaciones se estén tomando en cuenta las competencias?

Existen muchos profesionales de acuerdo con la autora, que cuentan con el perfil requerido para un determinado puesto, pero esto no quiere decir que sea un profesional competente, esto se puede explicar con el ejemplo de una persona que ha estudiado con ahínco sobre el tema de liderazgo, podrá saber mucho sobre él, incluso se le podrá catalogar como un experto en liderazgo, pero no necesariamente esta persona será un líder.

Lo que persigue una gestión por competencias es básicamente determinar qué tanta distancia hay entre el perfil requerido de un profesional y el perfil real, teniendo esta brecha claramente identificada, se podrá desarrollar un modelo que permita realizar un desarrollo de las debilidades basado en las competencias necesarias para que los profesionales de una organización sean competentes.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

a. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de las investigaciones exploratorias es examinar temas poco estudiados y familiarizar al lector con un tema desconocido o poco estudiado, conjuntamente las investigaciones descriptivas buscan describir propiedades, características, y perfiles de personas, grupo de personas o comunidades o cualquier fenómeno que se pueda someter a un análisis. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2008)

Se aborda un tema en esta investigación que recién se ha comenzado a tomar en cuenta, actualmente existen procesos de reclutamiento de personal en donde se le da mucha importancia a las competencias de los candidatos, por ser un tema relativamente novedoso resulta desconocido para muchas personas.

El propósito de esta investigación es poder describir las características o el perfil de acuerdo con las competencias que deben de tener los profesionales del área de gerencia de operaciones.

Una investigación puede ser mixta, como en este caso, que comenzará siendo exploratoria y por medio de los instrumentos que se utilizarán para la investigación se tratará de obtener ciertas características de los profesionales y finalmente terminará siendo descriptiva.

b. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri, Fernández, & Baptista, (2008), definen que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Y enumera algunas características importantes que muestran los enfoques cualitativos:

- i. El investigador plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido.
- ii. Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- iii. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, no se realizan mediciones numéricas por lo que el análisis no es estadístico.
- iv. Los investigadores cualitativos utilizan técnicas de recolección de datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, discusiones de grupos, etc.

Como se expone en las características de este tipo de enfoque, para la recolección de los datos de esta investigación se utilizarán instrumentos de carácter cualitativo (entrevistas abiertas) y no se descarta que de acuerdo con los datos obtenidos se pueda realizar algún tipo de medición con instrumentos estadísticos, lo que convertiría el tipo de trabajo y pasaría a tener un enfoque semi estructurado y es lo que los autores denominan con un tercer enfoque.

c. INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN

El instrumento que se utilizará para la recolección de los datos de esta investigación serán las entrevistas y se realizarán a reclutadores de personal y expertos en el área de interés de este trabajo. En cuanto a la recolección de datos, existen dos conceptos muy importantes de definir y de tener presente, y de acuerdo con Gómez Barrantes, (2009), se pueden realizar las siguientes definiciones:

- i. Población: Se define como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado que se pretender conocer con el estudio.
- ii. Muestra: La población puede ser muy grande o infinita, por lo que se hace es estudiar solo una parte de la población, lo que se conoce como muestra. La muestra se estudia y los resultados obtenidos se generalizan a toda la población. La selección de la muestra se hará por conveniencia, es decir, se va a escoger a aquellas personas que estén disponibles y sean fáciles de conseguir

Los sujetos de estudio seleccionados para realizar la entrevista, deberán de tener experiencia en el área de recurso humanos (RRHH) y en el área de distribución y logística; en el caso de las personas que se desarrollan en el área de RRHH, deberá de tener conocimiento de lo relacionado con la calificación y reclutamiento por competencias y de igual manera, las personas que laboren en distribución y logística deberán de tener conocimiento del tema.

¿Cuáles son las competencias generales (Competencias cardinales) y disciplinares (comportamientos) requeridas por el profesional de gerencia de operaciones para el área de distribución y logística, en el mercado laboral costarricense según los empleadores y expertos? ¹ Autor: Ing. Luis Fernando Céspedes Meléndez.

RESUMEN:

Hoy ya no es suficiente con que se alcancen los objetivos del plan estratégico planteado por la organización, si no el cómo estos objetivos se van a cumplir y con qué equipo se cuenta para lograrlo.

Las exigencias de las empresas posesionadas en Costa Rica, que deben de responder al dinamismo de mercados cambiantes producto de las aperturas comerciales actuales, ponen de manifiesto que los profesionales requieren de una serie de capacidades y características que garanticen la eficiencia en los cargos.

De acuerdo con Marta Alles, especialista en el tema de competencias, existen en el mercado laboral profesionales que cuentan con el perfil requerido por las empresas, pero esto no asegura que sean eficientes, de ahí que las empresas en la

actualidad estén realizando a través de los departamentos de recursos humanos (RRHH), inversiones en el desarrollo del talento humano basado en competencias y que durante los procesos de reclutamiento se esté tomando en cuenta fuertemente el análisis de las competencias de los candidatos.

Debido a esto, es que se ha realizado esta investigación y el objetivo ha sido definir cuáles son las competencias genéricas y los comportamientos que debe de contar el profesional en gerencia de operaciones.

Esta investigación tiene un enfoque semi estructurado, inicialmente se utilizó la recolección de datos si medición numérica (enfoque cualitativo) y posteriormente se analizó la información obtenida en una forma numérica.

En la recolección de datos se realizaron entrevistas (cuestionario) a profesionales con experiencia en el área de gerencia de operaciones y en el área de recursos humanos.

PALABRAS CLAVES:

- Competencias.
- Mercado laboral.
- Gerencia de operaciones.

¹ Autor: Ing. Luis Fernando Céspedes Meléndez Bachiller en sistemas de información. Candidato a la maestría de administración de empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones.

ABSTRACT.

Today is no longer sufficient to achieve the goals of the strategic plan put forward by the organization, if not how these objectives will be fulfilled and how computer ac

The requirements of business sworn in Costa Rica, which must respond to changing market dynamics product of current business openings, shows that professionals require a range of capabilities and features to ensure efficiency in office.

According to Martha Alles, specialist in the field of competence, there are in the labor market professionals with the profile required by companies, but this does not ensure efficient, hence the businesses today are made through the departments of human resources (HR), investments in the development of competency-based human talent and during the recruitment process is strongly considering the analysis of the skills of candidates.

Because of this, is that this research has been conducted and the objective was to define what are the generic skills and behaviors that must have the professional management of operations.

This research has a semi-structured approach, initially used the measurement data collection if numerical (qualitative approach)

and then analyze the information obtained from a numerical form.

In the data collection interviews were conducted (questionnaire) who have professional experience in the area of operations management and human resources area.

KEYWORDS:

- Competence
- Operations Manager
- Labor Market

INTRODUCCIÓN.

Alrededor de 1975, David McClelland, Doctor de Filosofía en Psicología experimental de la Universidad Yale, y profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, fue el primero en adoptar y el propulsor del concepto "competencia".

Por medio de las investigaciones realizadas, llegó a la conclusión que, para tener éxito en la contratación de una persona, no es suficiente los títulos que haya obtenido durante su preparación académica y el resultado de las pruebas psicológicas a los que se le sometía.

McClelland expone que desempeñar bien las actividades laborales depende más de las características propias de la persona,

es decir, de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Rápidamente este concepto fue acogido por los departamentos de recursos humanos como forma de agregar valor al proceso de reclutamiento.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA:

Spencer y Boyatzis estudiantes de McClelland, definen que competencia se refiere a una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación. (Spencer & Spencer, 1993).

Siguiendo a Spencer, en esta definición se puede determinar que las competencias, son características profundas de la personalidad de un individuo que hacen que obtenga resultados sobresalientes en las actividades de un trabajo.

Richard Boyatzis, señala que cuando se identifiquen las competencias que están relacionadas con un desempeño exitoso en un trabajo, se debe de tomar en cuenta dos factores importantes, la cantidad de competencias que debe de poseer un candidato para un puesto y la complejidad de la conducta o la intensidad, con la que se manifiesta cada una de esas competencias.

Y afirma que las personas sólo aprenden lo que quieren aprender, y de ahí la importancia que un proceso de desarrollo de competencias, sea un proyecto personal, marcarse metas y establecer un plan de trabajo, pero que sean metas personales, siendo objetivo y realista en las metas y los plazos.

Las competencias se pueden dividir en dos grandes grupos o categorías, las que son más fácilmente de observar y por lo tanto las que pueden ser desarrolladas más fácilmente, como las destrezas y los conocimientos y aquellas que no se pueden detectar u observar y por lo tanto no se pueden generar tan fácilmente, como el concepto de uno mismo, los valores, actitudes, y la personalidad, esto es lo que los autores Spencer y Spencer llaman la teoría del iceberg.

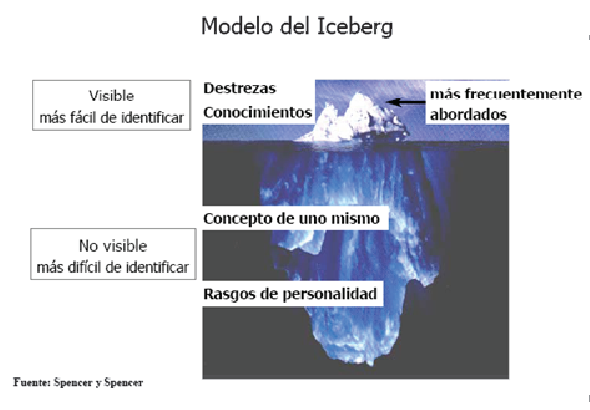


Figura1. Modelo del Iceberg, (Spencer & Spencer, 1993)

TALENTO, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS.

Para la autora Martha Alles, otra precursora de las competencias, todo puesto de trabajo necesita lógicamente una mezcla de competencias y conocimientos, en donde los conocimientos son adquiridos durante la preparación académica o bien por medio de la experiencia laboral al fin y al cabo son conocimientos y estos son la base de las competencias y obviamente cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o en mercados laborales, por lo que la diferencia que hace que se tenga un buen desempeño en un puesto de trabajo es precisamente las competencias.

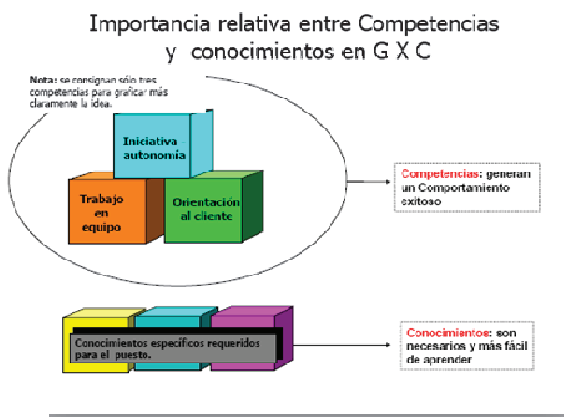


Figura 2. Importancia relativa entre competencias y conocimientos en la gestión por competencias. (Alles, 2003)

Ahora bien la relación entre el conocimiento y las competencias es lo que se conoce talento y no me estoy refiriendo al talento artístico; pero que si se analiza con cuidado también se tiene que contar con

ciertas competencias y conocimientos, pero siguiendo con el punto del talento laboral, a este se la ha dado un sentido divino e incluso se dice que para ser exitoso se debe de tener talento y se tiene o simplemente no se tiene.

Las empresas que trabajan en el área de RRHH, y básicamente enfocados en la gestión por competencias (MarthaAlles S.A., Hay Group, Inc.) las han clasificados en dos grandes grupos y han creado lo que se conoce como el diccionario de competencias que es en donde se encuentra la definición y la forma de evaluación de cada competencia.

- **Competencias Cardinales:** También conocidas como competencias generales o core competences, son aquellas que todos deben de tener en el marco de una determinada organización.
- **Competencias específicas:** Son específicas por familias de puestos, es decir, son particulares entre puestos que requieren personalidades con características similares.

INVESTIGACIÓN:

Esta es una investigación exploratoria y se trata de abordar un tema que recién se ha comenzado a tomar en cuenta y de familiarizar al lector con el tema

El propósito de esta investigación es definir de acuerdo con las competencias cardinales y comportamientos, el perfil que debe tener los profesionales del área de gerencia de operaciones.

De acuerdo con las características de la investigaciones de tipo cualitativo, según Sampieri, Fernández, & Baptista, para la recolección de los datos de esta investigación se utilizó como instrumento de carácter cualitativo la entrevista abierta y de acuerdo con los resultados obtenidos se realizó la medición de los datos tabulándolos, dándoles un valor para obtener las respuestas con mayor porcentaje obtenido, lo que convirtió el tipo de trabajo y pasó a tener un enfoque semi estructurado o lo que los autores denominan el tercer enfoque.

Los sujetos de estudio seleccionados para realizar la entrevista, tienen experiencia en el área de recursos humanos (RRHH) y en

el área de distribución y logística; en el caso de las personas que se desarrollan en el área de RRHH, tienen conocimiento relacionado con la gestión por competencias.

Analizando los resultados obtenidos en la entrevista hecha a los profesionales consultados sobre este tema, se han podido clasificar en dos grupos, de acuerdo con la nota obtenida, aquellas competencias y comportamientos que obtuvieron un porcentaje menor al 70%, son una especie de características secundarias que debe de tener el profesional, esto no quiere decir que son competencias menos importantes o que son excluyentes.

Aquellas que obtuvieron una calificación superior al 70%, son las competencias primarias o las más relevantes que debe de contar el profesional en el área de gerencia de operaciones.

COMPETENCIAS CARDINALES PRIMARIAS O LAS MÁS RELEVANTES.

Auto Confianza:	Confía en su capacidad para lograr una tarea y seleccionar un enfoque efectivo a una tarea o problema.
Búsqueda de información:	Esta impulsada por una curiosidad implícita y un deseo de saber más sobre las personas, cosas, o asuntos. Implica el ir más allá de las preguntas rutinarias o específicas del trabajo.
Compromiso Organizacional:	Tiene la habilidad y voluntad de alinear su propio

	comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización.
Conocimiento Organizacional:	Es la habilidad para entender y aprender las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)
Dirección:	Implica el deseo de hacer que otros cumplan con los deseos de uno, ya sea que utilicen el propio poder personal o del puesto, adecuada o efectivamente, teniendo en mente el bien a largo alcance de la organización.
Entendimiento Interpersonal:	Es el deseo de entender a los demás. La habilidad para escuchar y entender exactamente los sentimientos, pensamientos y preocupaciones no verbales o parcialmente expresadas de otras personas.
Flexibilidad:	La habilidad para adaptarse al trabajo eficientemente dentro de una variedad de situaciones, y con varias personas o grupos.
Impacto e Influencia:	Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, con objeto de que estén de acuerdo o apoyen la agenda del orador.
Iniciativa:	Se refiere a: 1. La identificación de un problema, los obstáculos, o oportunidades y 2. Actuar a la luz de lo anterior para tratar problemas u oportunidades actuales o futuras.
Integridad:	Las acciones son consistentes con lo que uno dice que es importante, o sea "hace lo dice".
Liderazgo de equipos:	Es la intención de tomar el rol de líder de un equipo o un grupo. Implica el deseo de guiar a otros. Esto de liderazgo se presenta generalmente, pero no necesariamente siempre, en puesto de autoridad formal.
Orientación al cliente:	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Abocar los esfuerzos personales para descubrir y satisfacer las necesidades del cliente.
Orientación al logro:	Es la preocupación por hacer bien el trabajo o de superar una norma de excelencia

Pensamiento Analítico:	Comprende una situación al dividirla en partes o explorando paso a paso las implicaciones de una situación.
Trabajo en equipo y colaboración:	Implica la intención de trabajar en cooperación con otros, de ser parte de un equipo, de trabajar juntos, en oposición a trabajar en separado o competitivamente.

COMPORTAMIENTOS:

APRENDIZAJE. Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.	Estar en constante aprendizaje, fortaleciendo las debilidades mediante las actividades diarias.
Utilizar los nuevos conocimientos y destrezas en las áreas de su actividad.	Poner en práctica todo el aprendizaje que se haya adquirido en las actividades diarias.
Trabajar con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.	Estar anuente a apoyar y ser parte de los cambios en el uso de nuevas herramientas que mejoren las actividades.
Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo.	Analizar ventajas y desventajas de nuevos métodos y técnicas que provee el mercado.

FLEXIBILIDAD. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad.

Manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.	Saber administrar en distintos ambientes, y con diferentes actividades y distintos equipos de trabajo.
Afrontar eficazmente situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente. Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes	Tener la capacidad de poder atender los problemas, consultas de los integrantes del equipo de trabajo simultáneamente y en situaciones totalmente atípicas. Tener la capacidad de adaptabilidad a nuevas situaciones o actividades.
Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.	Ser eficiente en tiempo de cambios tanto de actividades como de prioridades.
Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo.	Tener la capacidad de poder realizar distintas actividades al mismo tiempo.

CONOCIMIENTO TÉCNICO. Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

Conocer los riesgos y aplicar medidas de prevención más adecuadas en su trabajo.	Saber el grado de riesgo de cada actividad y asignarlas a los integrantes del equipo que las pueda desarrollar.
Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.	Poner en práctica todos los conocimientos para lograr los objetivos.

COMUNICACIÓN. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

<p>Dirigirse verbalmente y/o por escrito a profesionales de diferentes niveles jerárquicos Hablar con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.</p>	<p>Tener la capacidad de hablar en público sin que sea una actividad incomoda. Saber dar dirigirse a los miembros del equipo para girar las instrucciones necesarias.</p>
<p>Hablar con superiores para recibir y/o proporcionarles información.</p>	<p>Mantener una buena comunicación con los supervisores.</p>
<p>Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje.</p>	<p>Tener la habilidad de poderse expresar verbalmente de forma clara y asertiva.</p>
<p>Explicar oralmente o dar detalles referentes a cambios o problemas, adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.</p>	<p>Saber comunicarse verbalmente de forma correcta de acuerdo con el auditorio al que se está dirigiendo.</p>
<p>Hacer presentaciones en público adaptadas a las necesidades y al nivel de comprensión de la Audiencia.</p>	<p>Dirigirse en la forma adecuada según sea la audiencia con la que se está trabajando.</p>
<p>Utilizar el correo electrónico para la comunicación interna.</p>	<p>Utilizar las herramientas de comunicación (correo electrónico).</p>

EXCELENCIA. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad.

Buscar constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.	Revisar los procesos que se realizan en el área con el objetivo de buscar puntos de mejora.
Transmitir a los compañeros o colaboradores expectativas relacionadas con la necesidad de excelencia en el trabajo.	Promover la necesidad de la excelencia por parte de los colaboradores.
Mostrar preocupación por progresar continuamente en la efectividad del trabajo.	Promover la mejora continua en las actividades diarias del trabajo.
Poner en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.	Mostrar pro actividad en planes de trabajo.
Localizar y ocuparse de temas relacionados con la consecución de mejores niveles de rendimiento	Identificar oportunidades de mejorar los procesos con el objetivo de aumentar los niveles de rendimiento.
Motivar a otros a alcanzar metas o conseguir mejoras en el nivel de rendimiento.	Estimular a los colaboradores para mejorar los niveles de rendimientos.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (INTERNO/EXTERNO): Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.

Reconocer y expresar la importancia de satisfacer las necesidades del cliente	Ser un profesional orientado al servicio al cliente, ya sea externo o interno.
Organizar el propio trabajo y el de los	Tener presente que las funciones del área deben de estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.	
Asegurar la satisfacción de los intereses de los clientes y los de la organización cuando se plantean situaciones problemáticas o conflictivas.	En situaciones conflictivas mantener una posición conciliadora vigilando los intereses de los clientes y de la organización.
Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes.	Comunicación asertiva con los clientes, ya sean internos o externos.

COLABORACIÓN. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.	Dar directrices claras.
Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan.	Brindar ayuda a los miembros del equipo.
Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.	Permitir que los colaboradores le brinden ayuda cuando sea necesario.
Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.	Insistir en el trabajo en equipo.
Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes	Resolver conflictos en forma eficiente y siendo equitativo con todos los miembros del equipo.
Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.	Reconocer públicamente el buen desempeño de otros colaboradores.
Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro	Buscar y escuchar información de otros colaboradores para resolver problemas y mejorar procesos.

como fuera de su unidad, para identificar y resolver un problema.	
---	--

DESARROLLO DEL PERSONAL. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

Formar y asesorar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.	Capacitar a otros en el puesto de trabajo para obtener resultados eficientes.
Identificar las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad.	Identificar las necesidades que desarrollo de los colaboradores.
Identificar las necesidades de formación de los colaboradores para mejorar su efectividad.	Identificar las necesidades que desarrollo de los colaboradores.
Manifiestar reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.	Poder reconocer la buena labor de otros.
Dar retroinformación a los colaboradores sobre cómo está realizando su trabajo, destacando lo que hacen bien.	Informar a los colaboradores sobre el desempeño de las actividades del puesto.
Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan auto desarrollarse.	Organizar el ambiente de trabajo, para que los colaboradores tengan tiempo de capacitarse.

RESISTENCIA A LA TENSION. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.	Comportarse con firmeza en todo momento.
--	--

Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.	Tener una posición ecuánime en posiciones conflictivas o problemáticas.
Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.	No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas.
Afrontar las contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.	Mantener la calma frente a obstáculos, con el objetivo que se cumplan las funciones y objetivos.
Mantener un criterio, o una decisión, a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.	Si no existe razón, defender las decisiones tomadas sin importar las presiones.

NEGOCIACIÓN Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Identificar las necesidades propias y las de la otra parte.	Conocer las necesidades del equipo de trabajo.
Ponerse en el lugar de la otra parte y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.	Pensar en la situación de los clientes internos para ser proactivo en brindar soluciones.
Valorar, lo más objetivamente posible, los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.	Ponerse en ambas partes cuando se esté llevando a cabo una negociación.

Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.	Analizar los efectos que pueden tener ambas partes, como solución de una negociación llevada a cabo.
Argumentar con lógica, coherencia, claridad y persuasión.	Plantear argumentos lógicos, y claros cuando se lleve a cabo una negociación.
Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte.	Buscar soluciones que cumplan con las necesidades y que la otra parte esté de acuerdo.
Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.	Darle seguimiento a los acuerdos

LIDERAZGO. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Coordinar el trabajo de grupos de compañeros/colaboradores.	Organizar las actividades del área.
Motivar a los compañeros/colaboradores hacia la realización de una actividad determinada.	Impulsar al equipo a que realicen las actividades.
Delegar la realización de actividades.	Encomendar actividades.
Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.	Responsabilizarse de los resultados del equipo sea positivo o negativo.
Ayudar a solucionar los problemas nuevos que se le	Buscar soluciones en equipo.

presentan al equipo en el trabajo.	
Responder a las peticiones de ayuda de compañeros/colaboradores que acuden cuando la necesitan.	Brindar apoyo cuando sea necesario a miembros del equipo.
Buscar el apoyo de otros para las ideas propias.	Conocer la opinión de los integrantes del equipo de trabajo, con respecto a ideas propias...
Lograr influir en los demás utilizando de forma eficaz hechos e informaciones.	Convencer a los demás utilizando información y hechos.
Convencer a los demás relacionando las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses de ellos.	Persuadir a los integrantes del equipo de trabajo conjugado ideas propias con las necesidades de ellos.
Hacer frente a nuevos retos a fin de completar una parte específica del trabajo.	Enfrentar actividades nuevas como parte del trabajo diario.
Hacerse responsable de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.	Enfrentar actividades específicas que necesiten mayor atención.

TRABAJO EN EQUIPO. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

Insistir en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades del trabajo.	Fomentar el trabajo en equipo para lograr los objetivos como equipo.
Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.	Enfrentar los problemas en equipo.
Ofrecer su ayuda a los	Ser parte de los equipo de trabajo del área.

compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.	
Intentar llegar a acuerdos en los temas de trabajo.	Obtener soluciones generales del equipo y no individuales.
Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.	Implementar la lluvia de ideas por todos los integrantes del equipo.
Asumir la visión y los objetivos del grupo como propias.	Implementar la visión y objetivos general para toda el área.
Prestar atención a las necesidades y sentimientos de los demás.	Conocer las necesidades de los miembros del equipo de trabajo.
Conseguir el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.	Buscar unanimidad en las decisiones planteadas y tomadas.

PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su equipo o departamento.	Crear objetivos alcanzables, y reales para el departamento.
Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o del departamento y los de la empresa.	Implementar procesos para alcanzar los objetivos del equipo y de la organización.
Incluir medidas de control de los progresos cuando se definen los planes.	Implementar punto de control en los procesos, cuando se definen

Identificar los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos.	Conocer las rutas críticas que perjudiquen el logro de los objetivos
Prever las necesidades del equipo o del departamento cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.	Conocer las herramientas que necesita el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos
Distribuir las tareas dentro del equipo o del departamento, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales.	Asignar las tareas de acuerdo con los perfiles y las cargas de trabajo de cada colaborador del área.
Planificar las acciones correctivas oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.	Crear actividades correctivas que se apliquen en el momento indicado de acuerdo con el seguimiento de las tareas.
Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.	Preparar medidas contra futuras contingencias que perjudiquen el alcance de los objetivos.
Planificar el propio tiempo y el de los compañeros para la realización de las actividades previstas.	Organizar las agendas de acuerdo con las actividades.
Establecer los objetivos a alcanzar por otros, indicando prioridades, fechas límite y posibles desviaciones, de modo que sean alcanzables.	Organizar las actividades en tiempo y prioridades para que se puedan cumplir.
Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados.	Administrar el avance de las actividades.

Actuar cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.	Administrar eficientemente la ruta crítica de las actividades.
---	--

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Relacionar distintas informaciones entre sí, de forma que sean fáciles de entender.	Analizar toda la información obtenida y explicarla de la mejor manera posible.
Simplificar las informaciones para explicar, de forma sencilla, lo sucedido.	Procesar la información para generar reportes sencillos sobre los eventos sucedidos.
Interpretar informaciones de muy distinto tipo y procedencia.	Estudiar información de distinta fuentes.
Determinar las causas objetivas de un problema.	Identificar las causas de los problemas.
Ofrecer diversas opciones y alternativas a un problema.	Plantear varias soluciones a un problema.
Estudiar racionalmente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.	Conocer el panorama total positivo y negativo de las posibles soluciones a un problema.
Estudiar y tener en cuenta, en forma objetiva, los diferentes intereses y puntos de vista que mantienen otros compañeros/colaboradores sobre el problema.	Tomar en cuenta el criterio de cada colaborador con respecto a los problemas planteados.
Tener en cuenta cualquier factor que pueda dar lugar a futuros problemas, antes de adoptar una solución para el actual.	Cuando se plantea una solución tener presente los posibles efectos que se puedan tener.

Realizar el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.	Dar seguimiento a las decisiones tomadas en la solución de un problema.
Trabajar con detalles, números, gráficos, etc.	Documentar las soluciones de los problemas.
Prever los efectos de utilizar diferentes soluciones para un problema.	Conocer los posibles escenarios y sus efectos en la solución de un problema.

MEJORA CONTINUA. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados de su equipo o departamento.	Implementar una administración eficiente el equipo de trabajo para mejorar los resultados del departamento.
Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia del equipo o departamento.	Optimizar al máximo el rendimiento de los colaboradores del departamento.
Buscar procedimientos que permitan aumentar los ingresos y/o reducir los costes.	Controlar de manera eficiente el presupuesto de ingresos, gastos y costos del departamento.
Establecer niveles de rendimiento que permitan evaluar el del equipo o el departamento.	Crear métodos que permitan medir el rendimiento de los colaboradores del departamento.
Acentuar la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.	Cuando se planifica el trabajo tomar en cuenta el nivel de productividad y la eficiencia que se esperan de los colaboradores.
Implicar a los compañeros/colaboradores en el establecimiento de criterios de evaluación del rendimiento	Tomar en cuenta a los colaboradores en la creación de los métodos que permitan la medición del rendimiento del equipo en general.

objetivo y mensurable.	
Apoyar y animar de forma activa a los compañeros/colaboradores para que hagan todo lo necesario para mejorar su efectividad.	Impulsar a los colaboradores para que mejoren los resultados constantemente.
Reforzar el auto confianza de los compañeros/colaboradores, facilitándoles que acometan nuevos retos o solucionen los problemas que tienen planteados.	Inculcar al auto confianza en los integrantes del equipo de trabajo, haciendo que acepten nuevos retos.
Evaluar el rendimiento de sus colaboradores de forma precisa y justa, proporcionándoles retroinformación periódica.	Realizar evaluaciones apegadas a la realidad, justas. Revisar las evaluaciones con los colaboradores.

DECISIÓN. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.

Tomar decisiones o hacer recomendaciones en el trabajo del día a día sin necesidad de consultar a otros compañeros ni al superior inmediato.	Tener autonomía completa para tomar decisiones o genera recomendación con respeto a la labor diaria realizada.
Tomar decisiones o hacer recomendaciones cuando es necesaria una respuesta rápida.	Generar decisiones o respuestas oportunas cuando sea necesario.
Defender, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.	Mantener y defender las decisiones tomadas cuando otros dudan de ellas.
Tomar decisiones en lugar del superior, cuando éste no está	Si el jefe no está disponible y surge una situación que necesita ser resuelta deberá de tomar las decisiones adecuadas.

disponible.	
Mostrar confianza en sí mismo al justificar y defender una decisión que ha tomado.	Mostrar seguridad cuando se defiende una decisión tomada.
Mostrar confianza en el éxito de las acciones y planes que propone.	Plasmar de manera segura el éxito de los planes propuestos.

COMPETENCIAS CARDINALES SECUNDARIAS O MENOS RELEVANTES.

Desarrollo de Otros	Involucra un intento genuino para alentar aprendizaje o desarrollo a largo plazo de otros con un nivel apropiado del análisis de las necesidades, ideas o esfuerzos de demás.
Desarrollos de relaciones:	Desarrolla o mantiene relaciones amistosas recíprocas, y cordiales o redes de relación con las personas.
Pensamiento Conceptual:	La habilidad para identificar patrones o conexiones entre situaciones que no tienen una relación obvia, para identificar asuntos claves o fundamentales en situaciones complejas.

COMPORTAMIENTOS:

APRENDIZAJE. Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.	Buscar otros métodos o caminos de solucionar problemas diarios del trabajo.
Implicarse en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.	Adquirir conocimiento de otras actividades de labores distintas a las propias del puesto ocupado.

FLEXIBILIDAD. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad.

Trabajar con técnicas, equipos y/o métodos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.	Implica tener la disposición de conocer nuevas herramienta y técnicas de realizar las actividades y que están en constante evolución.
---	---

Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes	Tener la capacidad de concentrarse en las actividades diarias, sin que se vea afectado por las interrupciones frecuentes.
Desempeñar distintas funciones según exija la tarea o el momento.	Tener la capacidad de poder realizar distintas funciones de acuerdo con la necesidad.
Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.	Capacidad de respuesta cuando se tenga actividades que requieran una atención especial y expedita.

CONOCIMIENTO TÉCNICO. Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

Poner en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo (p. ej. Realización de entrevistas, diseño de instrumentos de evaluación, etc.).	Implementar el uso de las herramientas correctas y necesarias de acuerdo a las actividades que se realizan en el departamento.
Aplicar las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos.	Administración eficiente de los recursos humanos.
Utilizar los sistemas y programas informáticos disponibles y saber cómo funcionan.	Utilizar las herramientas de tecnología que brinda la organización.
Tener un conocimiento detallado y preciso de la situación del mercado laboral.	Conocer con detalle el mercado laboral.
Conocer detalladamente las actividades que se realizan en la empresa.	Conocer con detalle a que se dedica la empresa.
Entender cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo.	Conocer las reglas del negocio y sus procesos.

COMUNICACIÓN. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto en forma oral como escrita.

Hablar con personas ajenas a la empresa para recibir y/o proporcionarles información.	Comunicación externa para buscar o proporcionar información.
Resumir y aclarar las informaciones que recibe para asegurarse de que comprende lo que le están exponiendo.	Resumir la información que recibe para asegurarse de que ha comprendido lo que le están exponiendo.
Dar información telefónica de manera clara y precisa, abandonando cualquier otra ocupación mientras se habla o escucha.	Dedicar tiempo a la comunicación que se realice vía telefónica.
Tratar cara a cara problemas de trabajo con otras personas.	Enfrentamiento entre colaboradores, para eliminar problemas.
Recoger distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.	Recolectar de distinta fuentes de datos toda la información que sea necesario sobre un tema en particular.
Contrastar y verificar las informaciones recogidas.	Análisis de la información recolectada.
Establecer y utilizar redes de compañeros para disponer de más información sobre los distintos temas que aborda.	Utilizar redes de colaboradores para obtener información de los distintos temas que se están desarrollando.
Redactar cartas, documentos, memoranda, etc. utilizando un lenguaje claro, preciso y adaptado a las necesidades y características de los receptores.	Redacción de documentos de manera clara y precisa, tomando en cuenta las necesidades de las personas a las que se les dirigirá el documento.

Escribir cartas a personas ajenas a la empresa adaptando el lenguaje y el contenido a las necesidades y características de los receptores.	Tener una comunicación con personas externas a las organizaciones, cambiando la forma de expresión de acuerdo con la persona que va dirigida la comunicación.
Redactar cartas detalladas o notas de entrevistas para que otros las comprendan o tomen decisiones, utilizando un lenguaje motivador.	Redactar cartas detalladas o notas de entrevistas para que otros las comprendan o tomen decisiones, utilizando un lenguaje motivador.

EXCELENCIA. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad.

Subrayar la necesidad de eficiencia cuando se elaboran planes.	Persistir en la eficiencias que se debe de tener cuando se plantean proyectos.
--	--

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (INTERNO/EXTERNO): Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.

Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.	Llevar a cabo actividades para identificar necesidades de los clientes.
--	---

COLABORACIÓN. Trabajar en forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Insistir en la necesidad de cooperación entre los distintos niveles jerárquicos.	Reiterar en la cooperación que deben de existir entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.
--	---

DESARROLLO DEL PERSONAL. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

Diseñar planes y establecer calendarios de formación para los colaboradores	Crear agendas y programas de formación de colaboradores.
Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por otros.	Halagar el buen desempeño realizados por otros.
Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para sí mismo.	Generar oportunidades de formación personal y profesional para si mismo.
Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para los colaboradores.	Generar oportunidades de formación personal y profesional para los colaboradores.
Fomentar la realización de actividades que suponen desarrollo y expresar reconocimiento cuando se emprenden.	Asignar tareas que provoquen el desarrollo de los colaboradores y expresar reconocimiento cuando se emprenden.
Identificar y comentar las necesidades y preferencias de desarrollo de los empleados.	Tener conocimiento de las necesidades de desarrollo que tienen los colaboradores.
Asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.	Mantenerse en formación profesional por medio de cursos, seminario, etc. para ser más efectivo.
Buscar con regularidad cursos y acciones formativas para sus colaboradores, que les permitan mejorar su efectividad.	Mantener en formación profesional a los colaboradores por medio de cursos, seminario, etc. para que sean más efectivos.

RESISTENCIA A LA TENSION. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

Permanecer amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.	Mantener una posición ecuánime cuando los colaboradores expresan desacuerdo o se oponen a las opiniones propias.
Escuchar las quejas de los clientes (internos y externos) y contestar con cortesía.	Prestar atención a las quejas de los clientes internos o externos y ser cortés cuando se emite una respuesta.

NEGOCIACIÓN Identificar las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Preparar borradores, documentación, etc., antes del desarrollo de una negociación.	Generar la documentación necesaria antes del realizar una negociación.
Resistir las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses propios y/o los de sus representados.	Tomar una posición de defensa contra la presiones de terceros y buscar el beneficio de los representados y el propio.

LIDERAZGO. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Supervisar la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.	Orientar cada una de las actividades que deben de desarrollar el equipo de trabajo.
Conseguir que otros presten atención a sus comentarios.	Conseguir que otros presten atención a sus comentarios.

Ampliar las responsabilidades propias para lograr la realización de una actividad.	Acoger más responsabilidades para lograr el desarrollo de las actividades.
--	--

TRABAJO EN EQUIPO. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

Mantener informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.	Compartir en la comunicación interna del departamento las ideas propias y sentimientos.
Hacer un uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.	Mantener un buen nivel de sentido de humor para ablandar las presiones laborales.

PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

Organizar y coordinar los recursos implicados en la implantación de los planes.	Organizar los recursos que estén directa o indirectamente relacionados en la implantación de los planes.
Cambiar los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.	Generar nuevos planes o modificar lo que ya existen cuando las prioridades hayan cambiado.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Establecer cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado.	Identificar las causas o fuentes de los problemas que están influyendo en los resultados obtenidos.
--	---

MEJORA CONTINUA. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

Utilizar sistemáticamente con sus colaboradores el programa de evaluación del rendimiento.	Aplicar frecuentemente el método o programa utilizado por la organización para evaluar el rendimiento de los colaboradores.
Identificar y organizar las actividades necesarias para formar y asesorar a los colaboradores.	Crear y organizar tareas que permitan la formación y el asesoramiento de los colaboradores.

CONCLUSIÓN:

Al inicio de esta investigación, no conocía el tema de competencias, mucho menos en dar una definición de los que son las competencias, de igual forma no sabía cuál era la diferencia entre el perfil de un profesional y las competencias, y esto se debe a que durante el proceso de estudios formales y de desarrollo profesional nunca me había relacionado con este tema.

Si bien es cierto, el concepto y el estudio de las competencias en el ser humano se ha dado desde 1975, por David McClelland doctor de filosofía en psicología experimental, es hasta hace pocos años que los expertos en la administración del recurso humano han comenzado a tomar en cuenta estas características en la evaluación de los profesionales que participan en el mercado laboral.

Pero ¿cuál es la importancia o relación que tiene el tema de las competencias en el mercado laboral? Básicamente existen profesionales que cuentan con el perfil idóneo para un puesto gerencial, pero la falta de competencias cardinales (generales) y comportamientos por competencias, lo convierten en una persona que no es exitosa en el desarrollo de las funciones del puesto, por lo que si una organización está interesada en contar con un equipo gerencial exitoso,

deberá tomar en cuenta la gestión del recurso humano basado en las competencias.

Y es que desde la perspectiva de los profesionales, sería interesante plantearse ¿cuáles son aquellas competencias que se debería de fortalecer o desarrollar, para que cuando se presente la oportunidad de ocupar el puesto gerencial que se ha estado buscando, lo pueda desarrollar eficientemente?

Y desde la óptica de los empleadores, ¿se está desarrollando o definiendo el perfil requerido en un puesto gerencial tomando en cuenta las competencias que requiere el puesto?

De acuerdo con los expertos en el tema, como Martha Alles y una serie de autores más, se puede realizar un auto desarrollo de competencias y se debe de partir del convencimiento personal de que se aprende a aprender y si una persona no aprende, simplemente no se puede llevar a cabo el auto desarrollo.

Ahora bien, para la autora francesa Levy-Leboyer y creo que es una de las partes más importantes de este punto, menciona que el auto desarrollo de competencias y la formación profesional formal como tradicionalmente se conoce no se refieren a lo mismo.

El desarrollo de las competencias no se relaciona o no es parte de nuevos sistemas pedagógicos, es más una actitud que cada persona interesada en ser efectiva y exitosa deberá de adoptar.

¿Cómo se puede comenzar a desarrollar las competencias?, un punto de inicio puede ser a partir de las evaluaciones de desempeño que normalmente se realiza en las organizaciones, esto es un análisis que han hecho otros e indican de cómo lo ven los demás y qué características se pueden mejorar.

En las organizaciones se pueden crear programas de desarrollo de competencias, y las condiciones necesarias para que este desarrollo sea exitoso, pero no debe de ser organizado de la misma forma que las capacitaciones de fortalecimiento de conocimientos y esto porque el desarrollo de competencias está relacionado directamente con las experiencias que la persona adquiere en el transcurso del trabajo y la capacidad que pueda tener para desde un punto de vista

crítico, analizar cuáles han sido los problemas a los que se ha enfrentado, cómo se han solucionado y cuál ha sido su comportamiento al respecto.

Al finalizar esta investigación, presento una serie de competencias cardinales y comportamiento que de acuerdo con los profesionales entrevistados debe de tener un profesional en gerencia de operaciones, en el área de distribución y logística. Pero estoy de acuerdo en que el desarrollo de estas características no debe de tratarse totalmente como parte de los estudios formales.

En las universidades se pueden crear programas específicos y muy bien diseñados que permitan el desarrollo o fortalecimiento de algunas competencias o comportamientos, tomando en cuenta que hay competencias que están directamente relacionadas con la idiosincrasia del país en donde se está desarrollando el profesional, pero que de igual manera la persona deberá de interesarse por el auto desarrollo.

PERFIL

Competencias cardinales y comportamientos requerido por el profesional de gerencia de operaciones para el área de distribución y logística, en el mercado laboral costarricense según los empleadores y expertos.

COMPETENCIAS CARDINALES:

Auto Confianza:	Confía en su capacidad para lograr una tarea y seleccionar un enfoque efectivo a una tarea o problema.
Búsqueda de información:	Está impulsada por una curiosidad implícita y un deseo de saber más sobre las personas, cosas, o asuntos. Implica el ir más allá de las preguntas rutinarias o específicas del trabajo.
Compromiso Organizacional:	Tiene la habilidad y voluntad de alinear su propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización.
Conocimiento Organizacional:	Es la habilidad para entender y aprender las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)
Dirección:	Implica el deseo de hacer que otros cumplan con los deseos de uno, ya sea que utilicen el propio poder personal o del puesto, adecuada o efectivamente, teniendo en mente el bien a largo alcance de la organización.
Entendimiento Interpersonal:	Es el deseo de entender a los demás. La habilidad para escuchar y entender exactamente los sentimientos, pensamientos y preocupaciones no verbales o parcialmente expresadas de otras personas.
Flexibilidad:	La habilidad para adaptarse al trabajo eficientemente dentro de una variedad de situaciones, y con varias personas o grupos.
Impacto e Influencia:	Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, con objeto de que estén de acuerdo o apoyen la agenda del orador.
Iniciativa:	Se refiere a: 1. La identificación de un problema, los obstáculos,

	o oportunidades y 2. Actual a luz de lo anterior para tratar problemas u oportunidades actuales o futuras.
Integridad:	Las acciones son consistentes con lo que uno dice que es importante, o sea “hace lo dice”.
Liderazgo de equipos:	Es la intención de tomar el rol de líder de un equipo o un grupo. Implica el deseo de guiar a otros. Este de liderazgo se presenta generalmente, pero no necesariamente siempre, en puesto de autoridad formal.
Orientación al cliente:	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Abocar los esfuerzos personales para descubrir y satisfacer las necesidades del cliente.
Orientación al logro:	Es la preocupación por hacer bien el trabajo o de superar una norma de excelencia
Pensamiento Analítico:	Comprende una situación al dividirla en partes o explorando paso a paso las implicaciones de una situación.
Trabajo en equipo y colaboración:	Implica la intención de trabajar en cooperación con otros, de ser parte de un equipo, de trabajar juntos, en oposición a trabajar en separado o competitivamente.

COMPORTAMIENTOS:

APRENDIZAJE. Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.
Utilizar los nuevos conocimientos y destrezas en las áreas de su actividad.
Trabajar con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.
Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo.

FLEXIBILIDAD. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad.

Manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.

Afrontar eficazmente situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente. Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes

Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.

Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo.

CONOCIMIENTO TÉCNICO. Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

Conocer los riesgos y aplicar medidas de prevención más adecuadas en su trabajo.

Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.

COMUNICACIÓN. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto en forma oral como escrita.

Dirigirse verbalmente y/o por escrito a profesionales de diferentes niveles jerárquicos. Hablar con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.

Hablar con superiores para recibir y/o proporcionarles información.

Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje.

Explicar oralmente o dar detalles referentes a cambios o problemas, adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.

Hacer presentaciones en público adaptadas a las necesidades y al nivel de comprensión de la Audiencia.

Utilizar el correo electrónico para la comunicación interna.

EXCELENCIA. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad.

Buscar constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.

Transmitir a los compañeros o colaboradores expectativas relacionadas con la necesidad de excelencia en el trabajo.

Mostrar preocupación por progresar continuamente en la efectividad del trabajo.

Poner en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.

Localizar y ocuparse de temas relacionados con la consecución de mejores niveles de rendimiento

Motivar a otros a alcanzar metas o conseguir mejoras en el nivel de rendimiento.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (INTERNO/EXTERNO): Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.

Reconocer y expresar la importancia de satisfacer las necesidades del cliente

Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.

Asegurar la satisfacción de los intereses de los clientes y los de la organización cuando se plantean situaciones problemáticas o conflictivas.

Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes.

COLABORACIÓN. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.

Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan.

Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.

Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.

Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes

Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.

Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su unidad, para identificar y resolver un problema.

DESARROLLO DEL PERSONAL. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

Formar y asesorar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.

Identificar las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad.

Identificar las necesidades de formación de los colaboradores para mejorar su efectividad.

Manifiestar reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.

Dar retroinformación a los colaboradores sobre cómo está realizando su trabajo, destacando lo que hacen bien.

Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan auto desarrollarse.

RESISTENCIA A LA TENSIÓN. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.

Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.

Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.

Afrontar las contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.

Mantener un criterio, o una decisión, a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.

NEGOCIACIÓN Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Identificar las necesidades propias y las de la otra parte.

Ponerse en el lugar de la otra parte y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
Valorar, lo más objetivamente posible, los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.
Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.
Argumentar con lógica, coherencia, claridad y persuasión.
Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte.
Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.

LIDERAZGO. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Coordinar el trabajo de grupos de compañeros/colaboradores.
Motivar a los compañeros/colaboradores hacia la realización de una actividad determinada.
Delegar la realización de actividades.
Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.
Ayudar a solucionar los problemas nuevos que se le presentan al equipo en el trabajo.
Responder a las peticiones de ayuda de compañeros/colaboradores que acuden cuando la necesitan.
Buscar el apoyo de otros para las ideas propias.
Lograr influir en los demás utilizando de forma eficaz hechos e informaciones.
Convencer a los demás relacionando las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses de ellos.
Hacer frente a nuevos retos a fin de completar una parte específica del trabajo.
Hacerse responsable de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

Insistir en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades del trabajo.

Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.

Ofrecer su ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.

Intentar llegar a acuerdos en los temas de trabajo.

Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.

Asumir la visión y los objetivos del grupo como propias.

Prestar atención a las necesidades y sentimientos de los demás.

Conseguir el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.

PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su equipo o departamento.

Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o del departamento y los de la empresa.

Incluir medidas de control de los progresos cuando se definen los planes.

Identificar los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos.

Prever las necesidades del equipo o del departamento cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.

Distribuir las tareas dentro del equipo o del departamento, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales.

Planificar las acciones correctivas oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.

Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.

Planificar el propio tiempo y el de los compañeros para la realización de las actividades previstas.

Establecer los objetivos a alcanzar por otros, indicando prioridades, fechas límite y posibles desviaciones, de modo que sean alcanzables.

Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados.

Actuar cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Relacionar distintas informaciones entre sí, de forma que sean fáciles de entender.

Simplificar las informaciones para explicar, de forma sencilla, lo sucedido.

Interpretar informaciones de muy distinto tipo y procedencia.

Determinar las causas objetivas de un problema.

Ofrecer diversas opciones y alternativas a un problema.

Estudiar racionalmente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.

Estudiar y tener en cuenta, de forma objetiva, los diferentes intereses y puntos de vista que mantienen otros compañeros/colaboradores sobre el problema.

Tener en cuenta cualquier factor que pueda dar lugar a futuros problemas, antes de adoptar una solución para el actual.

Realizar el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.

Trabajar con detalles, números, gráficos, etc.

Prever los efectos de utilizar diferentes soluciones para un problema.

MEJORA CONTINUA. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados de su equipo o departamento.

Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia del equipo o departamento.

Buscar procedimientos que permitan aumentar los ingresos y/o reducir los costos.

Establecer niveles de rendimiento que permitan evaluar el del equipo o el departamento.

Acentuar la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.

Implicar a los compañeros/colaboradores en el establecimiento de criterios de evaluación del rendimiento objetivo y medible.

Apoyar y animar en forma activa a los compañeros/colaboradores para que hagan todo lo necesario para mejorar su efectividad.

Reforzar la auto confianza de los compañeros/colaboradores, facilitándoles que acometan nuevos retos o solucionen los problemas que tienen planteados.

Evaluar el rendimiento de sus colaboradores en forma precisa y justa, proporcionándoles retroinformación periódica.

DECISIÓN. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.

Tomar decisiones o hacer recomendaciones en el trabajo del día con día sin necesidad de consultar a otros compañeros ni al superior inmediato.

Tomar decisiones o hacer recomendaciones cuando es necesaria una respuesta rápida.

Defender, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.

Tomar decisiones en lugar del superior, cuando éste no está disponible.

Demostrar confianza en sí mismo al justificar y defender una decisión que ha tomado.

Demostrar confianza en el éxito de las acciones y planes que propone.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano, basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2003). La incertidumbre y la gestion de recursos humanos por competencias. Buenos Aires: Martha Alles S.A.
- Bastos, A. I. (2007). Distribución logística y comercial. España: Ideas Propias Editorial.
- Chase, J. A. (2009). Administracion de Operaciones. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). Administracion de Operaciones. Mexico: Mc Graw Hill.
- Diccionario de Competencias Genericas. Hey Group.
- Gómez Barrantes, M. (2009). Elementos de estadística descriptiva. San José: EUNED.
- Granada, U. d. (21 de Febrero de 2008). CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DEL PUESTO Y EVALUACIÓN DE CARENCIAS FORMATIVAS. Recuperado el 02 de Febrero de 2010, de Universidad de Granada:
http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/evaluacion_competencias.pdf
- Lanuque, A. (2008). Competencias generales. Recuperado el 20 de enero de 2010, de Los recursos humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com>
- Levy-Leboyer, C. (2003). Gestion de las competencias. Barcelona: Edicion gestion 2000 S.A.
- McClelland, D. (1999). Human Motivation. Canbridge: Canbridge University press.
- Real academia Espanola. (s.f.). Recuperado el 22 de Enero de 2010, de Real academia Espanola: <http://www.rae.es>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2008). Metodologia de la investigacion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2008). Metodologia de la investigacion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Santos, I. S. (2004). Logística comercial y empresarial. Madrid: ESIC Editorial.
- Schiffman, L. G. (2005). Comportamiento del consumidor. Mexico: Prentice Hall.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work: models for superior performance. wile.
- Trujillo, N. R. (s.f.). ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS? Recuperado el 20 de Enero de 2010, de Organizacion Internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org>

ANEXOS

Anexo1. Formato de entrevista.

1. Determine cuales de las siguientes competencias genéricas debe de tener un gerente de operaciones en el área de distribución y logística. Puede marcar una o varias.

Sí	No	Competencias Genéricas.
		Auto Confianza: Confía en su capacidad para lograr una tarea y seleccionar un enfoque efectivo a una tarea o problema.
		Búsqueda de información: Esta impulsada por una curiosidad implícita y un deseo de saber más sobre las personas, cosas, o asuntos. Implica el ir más allá de las preguntas rutinarias o específicas del trabajo.
		Compromiso Organizacional: Tiene la habilidad y voluntad de alinear su propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización.
		Conocimiento Organizacional: Es la habilidad para entender y aprender las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)
		Desarrollo de Otros: Involucra un intento genuino para alentar aprendizaje o desarrollo a largo plazo de otros con un nivel apropiado del análisis de las necesidades, ideas o esfuerzos de demás.
		Desarrollos de relaciones: Desarrolla o mantiene relaciones amistosas reciprocas, y cordiales o redes de relación con las personas.
		Dirección: Implica el deseo de hacer que otros cumplan con los deseos de uno, ya sea que utilicen el propio poder personal o del puesto, adecuada o efectivamente, teniendo en mente el bien a largo alcance de la organización.
		Entendimiento Interpersonal: Es el deseo de entender a los demás. La habilidad para escuchar y entender exactamente los sentimientos, pensamientos y preocupaciones no verbales o

	parcialmente expresadas de otras personas.
	Flexibilidad: La habilidad para adaptarse al trabajo eficientemente dentro de una variedad de situaciones, y con varias personas o grupos.
	Impacto e Influencia: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, con objeto de que estén de acuerdo o apoyen la agenda del orador.
	Iniciativa: Se refiere a: 1. La identificación de un problema, los obstáculos, o oportunidades y 2. Actual a luz de lo anterior para tratar problemas u oportunidades actuales o futuras.
	Integridad: Las acciones son consistentes con lo que uno dice que es importante, o sea “hace lo dice”.
	Liderazgo de equipos: Es la intención de tomar el rol de líder de un equipo o un grupo. Implica el deseo de guiar a otros. Este de liderazgo se presenta generalmente, pero no necesariamente siempre, en puesto de autoridad formal.
	Orientación al cliente: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Abocar los esfuerzos personales para descubrir y satisfacer las necesidades del cliente.
	Orientación al logro: Es la preocupación por hacer bien el trabajo o de superar una norma de excelencia
	Pensamiento Analítico: Comprende una situación al dividirla en partes o explorando paso a paso las implicaciones de una situación.
	Pensamiento Conceptual: La habilidad para identificar patrones o conexiones entre situaciones que no tienen una relación obvia, para identificar asuntos clave o fundamentales en situaciones complejas.
	Trabajo en equipo y colaboración: Implica la intención de trabajar en cooperación con otros, de ser parte de un equipo, de trabajar juntos, en oposición a trabajar en separado o competitivamente.

2. A continuación hay una serie de comportamientos por competencia, de acuerdo a su experiencia, determine aquellos que asociados a cada competencia y que debería tener un gerente de operaciones. Puede marcar una o varias.

APRENDIZAJE. Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Sí	No	Comportamientos
		Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.
		Utilizar los nuevos conocimientos y destrezas en las áreas de su actividad.
		Trabajar con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.
		Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.
		Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo.
		Implicarse en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

FLEXIBILIDAD. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad,

Sí	No	Comportamientos
		Manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
		Afrontar eficazmente situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente. Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.
		Trabajar con técnicas, equipos y/o métodos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.
		Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.
		Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes
		Desempeñar distintas funciones según exija la tarea o el momento.
		Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo.

		Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

CONOCIMIENTO TÉCNICO. Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

Sí	No	Comportamientos
		Poner en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo (p. ej. Realización de entrevistas, diseño de instrumentos de evaluación, etc.).
		Aplicar las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos.
		Utilizar los sistemas y programas informáticos disponibles y saber cómo funcionan.
		Tener un conocimiento detallado y preciso de la situación del mercado laboral.
		Conocer detalladamente las actividades que se realizan en la empresa.
		Conocer los riesgos y aplicar medidas de prevención más adecuadas en su trabajo.
		Entender cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo.
		Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

COMUNICACIÓN. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

Sí	No	Comportamientos
		Dirigirse verbalmente y/o por escrito a profesionales de diferentes niveles jerárquicos
		Hablar con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.
		Hablar con superiores para recibir y/o proporcionarles información.
		Hablar con personas ajenas a la empresa para recibir y/o proporcionarles información.
		Resumir y aclarar las informaciones que recibe para asegurarse de que comprende lo que le están exponiendo.
		Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje.
		Dar información telefónica de manera clara y precisa, abandonando cualquier otra

		ocupación mientras se habla o escucha.
		Tratar cara a cara problemas de trabajo con otras personas.
		Recoger distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.
		Contrastar y verificar las informaciones recogidas.
		Establecer y utilizar redes de compañeros para disponer de más información sobre los distintos temas que aborda.
		Redactar cartas, documentos, memoranda, etc. utilizando un lenguaje claro, preciso y adaptado a las necesidades y características de los receptores.
		Explicar oralmente o dar detalles referentes a cambios o problemas, adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.
		Hacer presentaciones en público adaptadas a las necesidades y al nivel de comprensión de la Audiencia.
		Escribir cartas a personas ajenas a la empresa adaptando el lenguaje y el contenido a las necesidades y características de los receptores.
		Redactar cartas detalladas o notas de entrevistas para que otros las comprendan o tomen decisiones, utilizando un lenguaje motivador.
		Utilizar el correo electrónico para la comunicación interna.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

EXCELENCIA. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad

Sí	No	Comportamientos
		Buscar constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.
		Transmitir a los compañeros o colaboradores expectativas relacionadas con la necesidad de excelencia en el trabajo.
		Mostrar preocupación por progresar continuamente en la efectividad del trabajo.
		Poner en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.
		Localizar y ocuparse de temas relacionados con la consecución de mejores niveles de rendimiento

		Subrayar la necesidad de eficiencia cuando se elaboran planes.
		Motivar a otros a alcanzar metas o conseguir mejoras en el nivel de rendimiento.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (INTERNO/EXTERNO): Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.

Sí	No	Comportamientos
		Reconocer y expresar la importancia de satisfacer las necesidades del cliente.
		Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.
		Asegurar la satisfacción de los intereses de los clientes y los de la organización cuando se plantean situaciones problemáticas o conflictivas.
		Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.
		Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes.
		Escuchar y atender los problemas y quejas de los clientes, así como plantear soluciones efectivas.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

COLABORACIÓN. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Sí	No	Comportamientos
		Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.
		Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan.
		Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.
		Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.
		Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes
		Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
		Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su

		unidad, para identificar y resolver un problema.
		Insistir en la necesidad de cooperación entre los distintos niveles jerárquicos.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

DESARROLLO DEL PERSONAL. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.

Sí	No	Comportamientos
		Formar y asesorar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.
		Diseñar planes y establecer calendarios de formación para los colaboradores
		Identificar las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad.
		Identificar las necesidades de formación de los colaboradores para mejorar su efectividad.
		Manifestar reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.
		Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por otros.
		Dar retroinformación a los colaboradores sobre cómo están realizando su trabajo, destacando lo que hacen bien.
		Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para sí mismo.
		Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para los colaboradores.
		Fomentar la realización de actividades que suponen desarrollo y expresar reconocimiento cuando se emprenden.
		Identificar y comentar las necesidades y preferencias de desarrollo de los empleados.
		Crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan auto desarrollarse.
		Asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad.
		Buscar con regularidad cursos y acciones formativas para sus colaboradores, que les permitan mejorar su efectividad.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

RESISTENCIA A LA TENSIÓN. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

Sí	No	Comportamientos
		Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.
		Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.
		Permanecer amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
		Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.
		No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas.
		Afrontar las contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
		Mantener un criterio, o una decisión, a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.
		Escuchar las quejas de los clientes (internos y externos) y contestar con cortesía.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

NEGOCIACIÓN. Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Sí	No	Comportamientos
		Preparar borradores, documentación, etc., antes del desarrollo de una negociación.
		Identificar las necesidades propias y las de la otra parte.
		Ponerse en el lugar de la otra parte y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
		Valorar, lo más objetivamente posible, los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.
		Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.
		Resistir las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses propios y/o los de sus representados.

		Argumentar con lógica, coherencia, claridad y persuasión.
		Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte.
		Realizar el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

LIDERAZGO. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

Sí	No	Comportamientos
		Coordinar el trabajo de grupos de compañeros/colaboradores.
		Motivar a los compañeros/colaboradores hacia la realización de una actividad determinada.
		Delegar la realización de actividades.
		Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.
		Ayudar a solucionar los problemas nuevos que se le presentan al equipo en el trabajo.
		Supervisar la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.
		Responder a las peticiones de ayuda de compañeros/colaboradores que acuden cuando la necesitan.
		Conseguir que otros presten atención a sus comentarios.
		Buscar el apoyo de otros para las ideas propias.
		Lograr influir en los demás utilizando de forma eficaz hechos e informaciones.
		Convencer a los demás relacionando las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses de ellos.
		Hacer frente a nuevos retos a fin de completar una parte específica del trabajo.
		Hacerse responsable de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.
		Ampliar las responsabilidades propias para lograr la realización de una actividad.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

TRABAJO EN EQUIPO. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

Sí	No	Comportamientos
		Insistir en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades del trabajo.
		Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.
		Ofrecer su ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.
		Intentar llegar a acuerdos en los temas de trabajo.
		Mantener informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.
		Hacer un uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.
		Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.
		Asumir la visión y los objetivos del grupo como propias.
		Prestar atención a las necesidades y sentimientos de los demás.
		Conseguir el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN. Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

Sí	No	Comportamientos
		Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su equipo o departamento.
		Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o del departamento y los de la empresa.
		Incluir medidas de control de los progresos cuando se definen los planes.
		Identificar los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos.
		Prever las necesidades del equipo o del departamento cuando se hace la planificación para conseguir los objetivos.
		Distribuir las tareas dentro del equipo o del departamento, teniendo en cuenta las

		cargas de trabajo y las preferencias personales.
		Planificar las acciones correctoras oportunas que resulten de los resultados del seguimiento de los planes.
		Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.
		Organizar y coordinar los recursos implicados en la implantación de los planes.
		Planificar el propio tiempo y el de los compañeros para la realización de las actividades previstas.
		Establecer los objetivos a alcanzar por otros, indicando prioridades, fechas límite y posibles desviaciones, de modo que sean alcanzables.
		Cambiar los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.
		Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados.
		Actuar cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Sí	No	Comportamientos
		Relacionar distintas informaciones entre sí, de forma que sean fáciles de entender.
		Simplificar las informaciones para explicar, de forma sencilla, lo sucedido.
		Interpretar informaciones de muy distinto tipo y procedencia.
		Determinar las causas objetivas de un problema.
		Establecer cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado.
		Ofrecer diversas opciones y alternativas a un problema.
		Estudiar racionalmente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.
		Estudiar y tener en cuenta, de forma objetiva, los diferentes intereses y puntos de vista que mantienen otros compañeros/colaboradores sobre el problema.
		Tener en cuenta cualquier factor que pueda dar lugar a futuros problemas, antes de adoptar una solución para el actual.
		Realizar el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.

		Trabajar con detalles, números, gráficos, etc.
		Prever los efectos de utilizar diferentes soluciones para un problema.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

MEJORA CONTINUA. Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

Sí	No	Comportamientos
		Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados de su equipo o departamento.
		Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia del equipo o departamento.
		Buscar procedimientos que permitan aumentar los ingresos y/o reducir los costes.
		Establecer niveles de rendimiento que permitan evaluar el del equipo o el departamento.
		Acentuar la importancia de la eficiencia y la productividad cuando se hace la planificación del trabajo.
		Implicar a los compañeros/colaboradores en el establecimiento de criterios de evaluación del rendimiento objetivo y mensurable.
		Utilizar sistemáticamente con sus colaboradores el programa de evaluación del rendimiento.
		Apoyar y animar de forma activa a los compañeros/colaboradores para que hagan todo lo necesario para mejorar su efectividad.
		Identificar y organizar las actividades necesarias para formar y asesorar a los empleados/colaboradores.
		Reforzar la autoconfianza de los compañeros/colaboradores, facilitándoles que acometan nuevos retos o solucionen los problemas que tienen planteados.
		Evaluar el rendimiento de sus colaboradores de forma precisa y justa, proporcionándoles retroinformación periódica.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?

DECISIÓN. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.

Sí	No	Comportamientos
		Tomar decisiones o hacer recomendaciones en el trabajo del día a día sin necesidad de consultar a otros compañeros ni al superior inmediato.
		Tomar decisiones o hacer recomendaciones cuando es necesaria una respuesta rápida.
		Defender, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
		Tomar decisiones en lugar del superior, cuando éste no está disponible.
		Demostrar confianza en sí mismo al justificar y defender una decisión que ha tomado.
		Demostrar confianza en el éxito de las acciones y planes que propone.
		Otro, ¿cuál?
		Otro, ¿cuál?