



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

iarna
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**CONSULTORÍA
IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA
DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES**

**Bajo contrato con:
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente – IARNA
Universidad Rafael Landívar**

MANUAL DE DOTACIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES

Lic. Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

Guatemala, 30 de agosto de 2011

INDICE

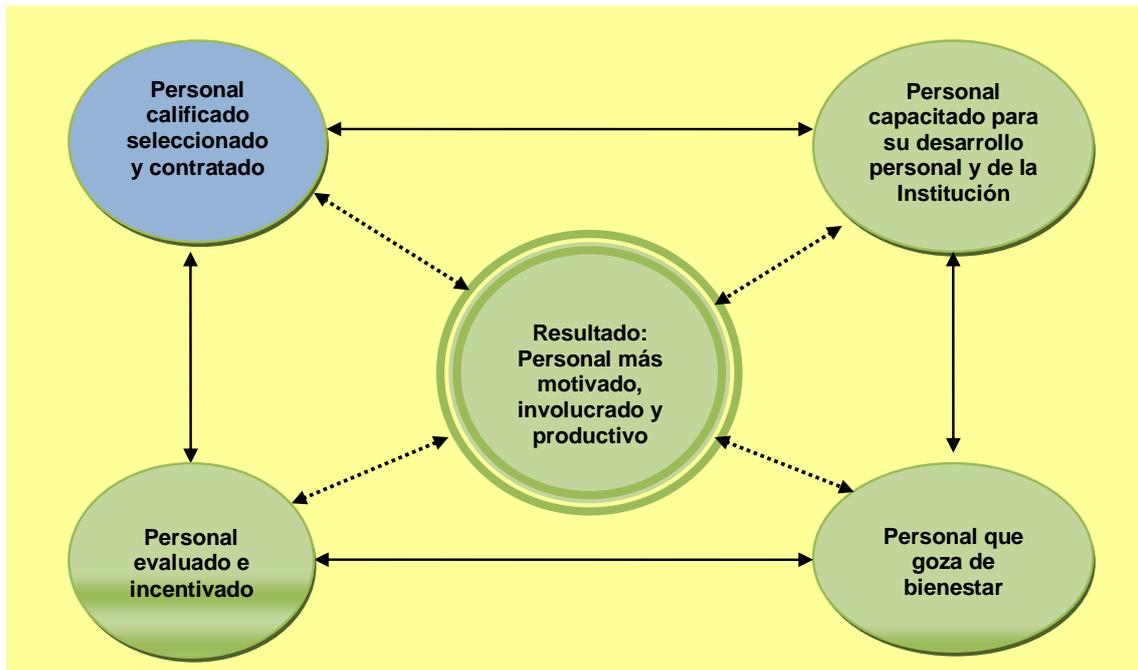
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Competencias vs. credenciales	3
2. RECLUTAMIENTO	4
2.1 Reclutamiento interno.....	5
2.2 Reclutamiento externo.....	7
3. SELECCIÓN.....	9
3.1 Preclasificación de currícula	9
3.2 Clasificación de currícula.....	10
3.3 Formatos para aplicar al puesto y definición de ajustes.....	10
3.4 Guía para las entrevistas de selección por competencias	10

ANEXO: Matriz de Evaluación de Competencias

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual apoya uno de los componentes de la gestión de recursos humanos, la dotación de personal.

Para asegurar la gestión de recurso humano en el INAB con enfoque de gestión por competencias laborales, la misma debe ser integral. En ese sentido, la Política de Desarrollo del Recurso Humano de la Institución se ha fundamentado en dicho enfoque integral y que se ve reflejado en el siguiente diagrama:



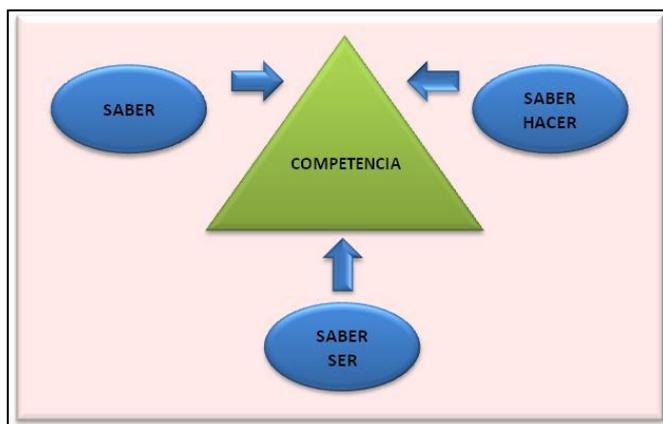
1.1 Objetivo de la Dotación de Personal

El objetivo de la dotación de personal es atraer candidatos idóneos, de entre los cuales se seleccionarán los futuros colaboradores de la Institución. Incluye el componente de reclutamiento y la selección de personal.

1.2 Competencias vs. Credenciales

El enfoque hacia las competencias laborales supera la concepción basada en credenciales de los sistemas tradicionales porque no solo es importante un título obtenido sino que también se da importancia a una competencia adquirida. Se certifican las capacidades de los candidatos, no los nombres de las ocupaciones.

Entenderemos por “competencia laboral”, al conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo (INTECAP, Modelo Norte 2000).



Bajo este sistema, es necesario que los candidatos puedan comprobar fehacientemente que tienen las competencias requeridas (no solo conocimientos) para realizar el trabajo que se les estará encomendando, lo cual ahorrará a la Institución mucho tiempo y costos innecesarios relacionados con la dotación de personal.

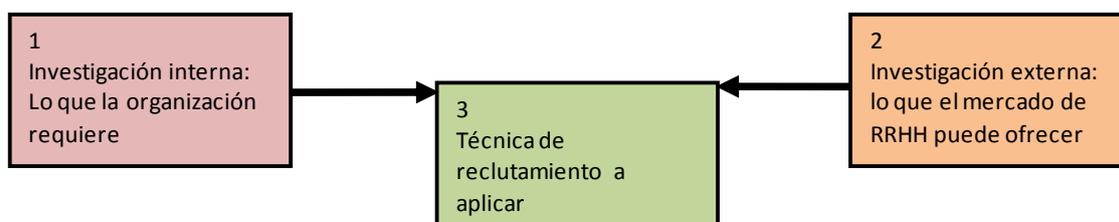
2. RECLUTAMIENTO

La condición previa al reclutamiento es que existan los perfiles laborales y descripciones de puestos del o los puestos que se van a requerir. Para ello, el INAB cuenta ya con un Manual de Puestos que contiene los perfiles laborales de todas las posiciones, elaborados con enfoque de competencias.

Asimismo, se cuenta con el Manual de Competencias que sirve de orientación para la gestión del recurso humano por este enfoque.

Esencialmente, se puede indicar que el reclutamiento es un procedimiento diseñado para atraer, convocar, e identificar candidatos potenciales que estén calificados para ocupar cargos dentro del INAB. Es un sistema de información mediante el cual la Institución divulgará y ofrecerá al mercado laboral oportunidades de empleo, pero además contribuirá con información de candidatos para la base de datos del INAB, que puede servir posteriormente a la misma para futuras necesidades.

A continuación pueden verse las fases de la planeación del reclutamiento (Modelo Larry Stuart, 2004):



1. Investigación interna: Se refiere a las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Debe tomarse en cuenta el Marco Filosófico y Estratégico del INAB y debe ser un proceso constante.
2. Investigación externa: se refiere al acceso de mercado laboral, segmentarlo y diferenciarlo con el objetivo de facilitar su análisis y estudio. El objetivo de esta fase es tener ubicado el segmento y la fuente de reclutamiento a ser usada.
3. Técnicas de reclutamiento: se refiere a que una vez definido el perfil de los candidatos, se va a definir la fuente de reclutamiento y el medio para comunicarse con el segmento del mercado laboral del cual se requiere personal.

Antes de iniciar con el proceso de dotación, es imprescindible que se tome en consideración la información clara y precisa sobre las competencias necesarias para conseguir un desempeño exitoso de los colaboradores en la Institución (Manual de Competencias); conocer las cualidades que se han de buscar en los mismos (perfiles laborales); cuáles son las necesidades reales del cliente interno y si es necesario, ubicándolo en la realidad del mercado laboral.

Es importante tener presente que este Manual hace énfasis a la dotación de personal por competencias laborales y que el mismo complementa los requisitos ya establecidos de reclutamiento de personal del INAB. Será necesario referirse al Manual de Procesos y Procedimientos de Recursos Humanos, Proceso 2.1 para asegurar que se sigan todos los pasos establecidos para la conformación de expedientes de candidatos y que se realicen las pruebas psicométricas establecidas.

2.1 Reclutamiento interno

Algo que busca y propicia la gestión por competencias laborales es el desarrollo del personal de la Institución, que se de oportunidad en primer lugar, a los candidatos que puedan existir internamente.

Solamente después de haber efectuado una búsqueda cuidadosa a lo interno del INAB y no haber encontrado el candidato ideal, entonces se procederá a buscar externamente.

Para estar preparados para realizar un reclutamiento interno, el Departamento de Recursos Humanos habrá ido actualizando su base de datos del recurso humano que ya labora en la Institución. En ésta se califica a los posibles candidatos que presenten las competencias requeridas para ocupar el cargo que se está requiriendo.

Esta revisión dará lugar a ascensos y transferencias que benefician al colaborador y lo mantienen motivado ante la posibilidad de hacer carrera dentro del INAB.

- El primer paso será la colocación de anuncios en las pizarras informativas del INAB o a través de sistemas como el Intranet, para dar a conocer las necesidades específicas del cargo seleccionado. Esto con el fin de considerar a todos los candidatos interesados en participar en el proceso de selección.
- El segundo paso consiste en registrar la información de los posibles candidatos en el formato propuesto de promociones potenciales, en el cual se resumen los conocimientos, competencias y experiencia de los posibles candidatos.

Cuadro de Promociones Potenciales

POSICIÓN:	
Candidato A Nombre: _____ Posición actual: _____ Conocimientos específicos para la posición de interés: _____ Competencias: _____ Experiencia en el área: _____	Candidato B Nombre: _____ Posición actual: _____ Conocimientos específicos para la posición de interés: _____ Competencias: _____ Experiencia en el área: _____

- Como tercero y último paso se elabora la Matriz de Reemplazo potencial en donde se registran los nombres de los candidatos potenciales y se identifican las competencias con las que cuentan, así como el nivel en el que le son requeridas.

En anexo se presenta la herramienta propuesta para dicho análisis. Es importante mencionar que el uso de la matriz propuesta, se mantiene con mínimas variaciones, a lo largo de todo el proceso de gestión de recursos humanos para mantener la integridad del sistema.

En un cuadro como el siguiente, se presenta la información resumida de los candidatos potenciales, indicando si están preparados para la promoción, si necesitan algún tipo de preparación para desarrollar las competencias necesarias para ser promovidos o si se sugiere que continúen en su puesto actual.

TÍTULO DE LA POSICIÓN	
<p>Candidato A</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Persona Promocionable: <input type="checkbox"/> ya preparada <input type="checkbox"/> preparada tras desarrollar las competencias _____</p> <p>Persona no Promocionable: <input type="checkbox"/> Considerar traslado lateral <input type="checkbox"/> Continuar en su actual puesto <input type="checkbox"/> No elegible</p>	<p>Candidato B</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Persona Promocionable: <input type="checkbox"/> ya preparada <input type="checkbox"/> preparada tras desarrollar las competencias _____</p> <p>Persona no Promocionable: <input type="checkbox"/> Considerar traslado lateral <input type="checkbox"/> Continuar en su actual puesto <input type="checkbox"/> No elegible</p>

Bajo este esquema, la persona no deberá ser promovida hasta que ha desarrollado las competencias necesarias para ocupar el nuevo puesto de trabajo. Esto asegura el éxito del proceso de promoción ya que la persona ha sido debidamente preparada para la posición que va a ocupar.

2.2 Reclutamiento externo

El primer paso que se deberá realizar en el proceso de reclutamiento externo, es la elección de los medios a utilizar, que puede ser cualquiera de los siguientes individualmente o combinados, dependiendo del presupuesto de la Institución:

- a) Consultores de recursos humanos
- b) Anuncios en la prensa
- c) Anuncios por Internet
- d) Candidatos espontáneos que se presentan a las oficinas del INAB
- e) Recomendaciones de los empleados de la Institución
- f) Colegios, universidades y entidades de formación

Independientemente del medio a utilizar, la información que se facilite para la convocatoria deberá tomar en cuenta:

- a) Identificar a la Institución: Si por razones de confidencialidad no puede mencionarse el nombre, se sugiere entonces indicar el giro de la Institución.
- b) Descripción de la posición: Se deberá hacer especial énfasis en el objetivo principal que persigue más que en listar las funciones que deberá desempeñar.

c) Requisitos: En esta parte deberá indicarse los requerimientos específicos de la posición en cuanto a competencias y características especiales. No se colocará en un anuncio datos como sexo, edad, religión o estatus social.

d) Ofrecimiento: En caso se quiera colocar el salario y los beneficios que el colaborador recibirá, es importante colocar un ofrecimiento que llame la atención y que atraiga a los posibles candidatos.

e) Indicaciones: Para finalizar el anuncio, se deben dar a conocer las direcciones para comunicarse con la Institución, o las instrucciones que deberán seguir para poder optar a la posición. El anuncio deberá ser redactado de forma clara, concisa y desde el punto de vista del candidato, con el fin de atraer a los mejores candidatos.

	<p>Nuestro Cliente, empresa líder en la región centroamericana, en procesos de producción tecnológica requiere contratar para sus operaciones en Guatemala:</p> <p style="text-align: center;">DIRECTOR DE PRODUCCIÓN</p>
<p>ejecutivo</p> <p>EMPRESA MULTINACIONAL</p> <p>ALTO PERFIL</p> <p>BENEFICIOS ATRACTIVOS</p>	<p>La posición, reporta a la Dirección General y es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de producción con alta tecnología, a fin de mantener la calidad en los productos y mejorar la rentabilidad del negocio.</p> <p>El candidato ideal debe contar con grado universitario de Ingeniería Industrial o Sistemas. Mínimo 5 años de experiencia gerencial exitosa en el área de producción, verificando el cumplimiento de los estándares de control de calidad, tiempo y niveles de servicio. Debe contar con experiencia en optimización de procesos, cálculo de costos, manejo de presupuesto, administración de personal y comercialización. Asimismo se requiere de un profesional con pensamiento estratégico para entender todas las variables detrás del negocio, maximizar las etapas del proceso, identificar las amenazas competitivas e identificar las oportunidades en el mercado.</p> <p>El puesto exige que el candidato cuente con competencias altamente desarrolladas en organización, liderazgo, capacidad para trabajar bajo presión y resolución de problemas. El dominio del idioma inglés es indispensable.</p> <p>Nuestro cliente ofrece remuneración acorde con el perfil del candidato.</p> <p>Toda las ofertas serán evaluadas exclusivamente por</p>

Acá pueden observarse dos anuncios publicados en Prensa Libre (únicamente se eliminaron las partes donde aparecía el nombre de la Institución) en los cuales puede observarse que dichas organizaciones ya están gestionando su recurso humano por competencias laborales y que pueden ser tomados como guía de futuros anuncios a publicar ya bajo el enfoque por competencias.

La estructura de dichos anuncios permiten determinar qué competencias son importantes para la Institución en el puesto de trabajo solicitado.

Nuestro cliente:
Empresa líder en Centroamérica en el área servicios,
en busca de nuevos mercados contratará:

Gerente General

Requisitos:

- Ingeniero graduado en Sistemas.
- Hombre o mujer.
- Edad: 30-35 años.
- Idioma inglés.
- 5 años mínimo de experiencia en administración de negocios con aplicación de tecnología de información.
- Con conocimientos y experiencia en mercadeo
- Dispuesto a viajar.

Competencias Gerenciales:

- Dirigido a resultados
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Trabajo bajo presión

Competencias Técnicas:

- Arquitectura Cliente/Servidor
- Aplicación de programas
- Diseño de sistemas
- Bases de datos

Ofrece:

- Sueldo atractivo
- Beneficios adicionales

Interesados enviar CV incluyendo pretensión salarial

De esta forma, como se ha indicado anteriormente, será más fácil recibir currícula de personas que estimen que tienen esas competencias.

Este anuncio, va un paso más allá y titula y clasifica las competencias. La única observación en este caso es que sí mencionan la edad esperada, lo cual idealmente no debiera aparecer como indicado anteriormente.

3. SELECCIÓN

Una vez terminada la etapa del reclutamiento se prosigue con la selección, que es una actividad en donde se clasifican y escogen aquellos candidatos que posean las competencias y calificaciones solicitadas en el perfil para ocupar el cargo ofrecido.

3.1 Preclasificación de currícula

El currículum vitae es la carta de presentación del candidato, por lo que es uno de los mejores indicios para filtrar las primeras solicitudes. La persona que tenga el primer contacto con los interesados debe conocer todas las posiciones que se manejan en la Institución y puede aclarar las dudas que se presenten. Su trabajo es muy importante porque será quien se encargue de:

- Verificar que los candidatos estén siguiendo las instrucciones dadas en los anuncios, ya que si no lo hacen no son candidatos para la Institución.
- Realizar una calificación inicial de la presentación y conducta de los candidatos al presentarse a la oficina.
- Clasificar la papelería separándola por posición solicitada y dirigiéndola después a quién corresponda si se publicaron anuncios o si dan avisos para más de una posición.

El encargado de recibir la papelería no debe ser asignado improvisadamente, debe poseer las competencias necesarias y recibir una capacitación previa para poder llevar a cabo el trabajo con excelencia.

3.2 Clasificación de currícula

La currícula preclasificada, será ahora sometida a otra clasificación en la cual las solicitudes deben ser estudiadas, preferiblemente en grupo.

El estudiar en equipo la currícula da oportunidad de discutir los pros y los contras de cada uno de los candidatos eligiendo a los mejores, así como de encontrar detalles que una sola persona podría pasar por alto.

El currículum es una fuente de información inmensurable, los empleos anteriores dan una idea del tipo de experiencia que la persona posee, así como de los contactos que pudo haber tenido según los cargos que ocupó. Además, la continuidad cronológica que presenta, indica su estabilidad laboral, rotación, ascensos, etc.

3.3 Formatos para aplicar al puesto y definición de ajustes

Una vez efectuada la clasificación de currícula, se facilitará a los candidatos potenciales los formatos requeridos por el INAB para el análisis para el análisis de selección.

En el caso del INAB, se cuenta con pruebas psicométricas que aplicará a los candidatos, las cuales no deberán sustituir nunca la entrevista por competencias. Nuevamente, para estos pasos previos referirse al Manual de Procesos y Procedimientos de Recursos Humanos, Proceso 2.1.

3.4 Guía para las entrevistas de selección por competencias

La entrevista de selección consiste en una plática formal y a profundidad, conducida por la persona encargada para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto que va más allá de confirmar credenciales.

En una entrevista por competencias, el propósito es detectar, basado en el análisis de comportamientos pasados, las competencias relevantes para la posición que se está contratando.

Antes de realizar la entrevista, el evaluador debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Debe tener claro la visión y misión de la Institución, debe conocer los objetivos de la Institución, así como la visión de la alta dirección y la cultura de la Institución.

- La entrevista debe planearse ya que es fundamental para enfocarla correctamente, ésta debe basarse en el perfil que se trabajó y detectar las competencias requeridas.
- Estudiar el currículum del candidato antes de la entrevista para tener una idea del tipo de persona a la que va a enfrentar, así como de la información presentada en el currículum que puede generar las preguntas a efectuar, de modo de dirigir más eficientemente la entrevista.

Durante la entrevista, el evaluador debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Como primer punto deberá reservar unos minutos para crear un ambiente agradable, romper el hielo y establecer afinidad con el candidato.
- Tener con usted el formato que el candidato completó así como el guión de las primeras preguntas tentativas.
- Deberá mantener una posición objetiva, pues de esto dependerá su éxito. Es frecuente que algunos entrevistadores trasladen sus vivencias a los candidatos o se sientan más atraídos por aquellos que compartan gustos o preferencias con ellos, por ejemplo hay personas que al contratar personal, favorecen a aquellos que se han graduado de ciertas universidades, sin tomar en cuenta que hay muy buenos candidatos graduándose de otras.
- Deberá tomarse en cuenta no sólo el lenguaje verbal, sino también el corporal.
- Escuchar al entrevistado. Ocurre muy a menudo que durante la entrevista quien más habla es el evaluador en lugar del entrevistado y se debe recordar que lo que se busca en la misma es conocer al solicitante por lo que es una buena idea hacer suficientes preguntas, dirigiendo usted la sesión, para que el candidato se encargue de responderlas poco a poco.
- Identificar las competencias del candidato. Aunque no es un trabajo fácil, es muy importante para predecir el éxito profesional. Hay que tomar en cuenta que no todos los candidatos presentarán en el mismo grado las mismas competencias, por lo que debe estar atento a lo que la posición que está seleccionando requiere.
- Los ejemplos de comportamientos que brindará el candidato sirven para evaluar las habilidades vinculadas con el trabajo y deberán contener detalles precisos como nombres, fechas, horas o lugares.

Haciendo preguntas bien formuladas y coherentes, usted “capacitará” al candidato para responder a sus preguntas. Pero recuerde, depende de usted, el entrevistador, obtener ejemplos de comportamientos haciendo preguntas adecuadas y con tacto.

Para llevar a cabo las entrevistas puede utilizarse el modelo SPARE o SMART que facilita una estructura de respuestas por competencia:

SPARE		SMART		
S	ituación	S	ituación	Describa una situación....
P	problemas suscitados	M	otivo	Motivos por los cuales toma determinada decisión
A	cción	A	cción	¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones o qué acciones tomó...?
R	esultado	R	esultado	Logro(s) que obtuvo en esa situación, tareas o acciones
E	valuación	T	area	¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Algunos ejemplos de preguntas pueden ser los siguientes:

- Describa una situación específica que muestre que usted cumple con metas establecidas.

No: Bueno, mi jefe dice que siempre puede contar conmigo. Cumplo las metas en las fechas establecidas.

Sí: A finales de diciembre pasado había que alcanzar la meta de 10 expedientes procesados al mes. A mediados del mes, llevábamos procesados únicamente 4, por lo que reuní a mi equipo, revisamos las acciones que se estaban llevando a cabo y la razón del atraso.

Efectué algunos cambios en el plan de acción que requirieron reorganizar actividades, siendo exitoso y a fin de mes habíamos procesado los 10 expedientes planificados.

Otros ejemplos de preguntas pueden ser:

- Deme un ejemplo en el que usted haya utilizado un método sistemático para resolver un problema.
- ¿Cuándo se ha sentido especialmente orgulloso de su desempeño en el trabajo?
- Describa una situación en la cual tomó una decisión después de un análisis

- y una minuciosa reflexión.
- Describa una situación de algo que haya hecho en su último trabajo en la que haya demostrado mucha creatividad.
 - Describa una situación en la que se haya sentido frustrado en su trabajo
- Identificar las fortalezas y debilidades. Es importante recordar que nadie es bueno en todo y que por lo general, los candidatos tienden a mostrar sus fortalezas y no sus debilidades por el temor de ser excluidos del proceso. Sin embargo, que no las den a conocer no quiere decir que no las tengan por lo que en la entrevista se debe preguntar tanto por los puntos fuertes como por los débiles.
 - ¿Cuál considera usted que es su mayor fortaleza?
 - ¿Cuál considera usted que es su mayor debilidad? ¿Qué acciones está llevando a cabo para fortalecerse en ese sentido?
 - El evaluador deberá identificar los valores del candidato y si los mismos coinciden con los valores definidos por la Institución.
 - Concluir la entrevista con la advertencia de los cinco minutos. Es increíble lo que puede resultar de presionar a la gente, darle un tiempo límite a la persona le hace reaccionar, de modo que es importante prestar atención a frases como “se me olvidaba...”, “algo más...”, etc., pues seguramente aquí es cuando le proporcionarán la información más importante.
 - Encargar un mini proyecto a los finalistas. Lo que busca es además de buenas ideas, la oportunidad de observar el trabajo del candidato, así como su reacción respecto a su petición.
 - Observar los comportamientos inapropiados. Estos pueden ser indicativos que le permitan ahondar en la personalidad del candidato, así como descubrir aspectos del mismo que de otra manera sería imposible conocer.

Es muy importante que durante la entrevista se tomen notas de las respuestas del candidato, así como de las opiniones y preguntas que a usted le vayan surgiendo (es recomendable comentarle al candidato que usted tomará algunas notas). Nada de esta información es tan poco importante como para obviarla: preguntas, piezas que faltan, pensamientos, etc. Esta información será de vital importancia cuando usted esté tomando la decisión sobre a quién contratar.

Al hacer las anotaciones, debe tratar de no ser subjetivo, por ejemplo en lugar de anotar que una persona es “agradable”, debería anotar si el carácter de la persona está de acuerdo a lo requerido por la posición.

Además debe evitarse anotar opiniones personales, la objetividad deberá ser su principal preocupación. El secreto está en anotar hechos relacionados con lo que a usted le interesa evaluar, en lugar de cómo le parecería a usted que esa persona se desempeñaría en el puesto.

Se debe anotar toda la información que el candidato proporcione al contestar las preguntas como experiencia, conocimientos, remuneración actual, intereses, fortalezas, debilidades, disponibilidad, etc.

Al formato de entrevista ya definido del INAB habrá que agregar lo siguiente:



Competencias Requeridas

COMPETENCIA	NIVEL
Preguntas por cada competencia a identificar:	
Pregunta 1:	
Respuesta	
Pregunta 2:	
Respuesta	
Pregunta 3:	
Respuesta	

Al finalizar la entrevista, el evaluador podrá anotar sus comentarios, así como aquellos datos que le parecieron interesantes y que no podía escribir durante la misma, debido a la presencia del candidato, como características de personalidad, competencias, presentación, expresión y una conclusión de la entrevista.

Un ejemplo de lista de chequeo para la entrevista es:

- Si el entrevistador estableció afinidad (rapport) con el candidato
- Si hizo preguntas abiertas
- Si obtuvo ejemplos SPARE / SMART
- Si permitió al candidato un período de silencio para la reflexión
- Si el entrevistador tomó notas
- Si buscó información contradictoria
- Si el entrevistador interrumpió al candidato
- Si hizo preguntas adicionales para obtener más información
- Si el entrevistador habló demasiado
- Si el entrevistador confirmó las respuestas asintiendo, sonriendo y dando aliento verbal al candidato

Finalmente, vale la pena destacar que una selección bien realizada asegura un beneficio para todas las partes involucradas en la Institución: el empleador, los otros empleados de la Institución, el candidato contratado y el candidato rechazado (que no necesariamente se deberá a incapacidad y lo cual habrá que dejar claro).

Por otro lado, contribuye a disminuir los costos en que se incurre cuando la selección es equivocada y que están representados por ejemplo por salarios, prestaciones, comisiones a agencias de empleos, anuncios publicados, tiempo de personal de recursos humanos y de otras personas que participaron en el proceso, costos de reubicación, costos legales, pérdidas en los procesos a cargo del empleado.

ANEXO MANUAL DE DOTACIÓN DE PERSONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS SELECCIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO / MATRIZ DE REEMPLAZO

Candidato	Puesto	Habilidades Básicas						Habilidades Genéricas																Específicas		Educación Formal	Experiencia	Observaciones
		Comunicación Eficaz	Evaluación Redacción	Evaluación Adaptación - Flexibilidad	Evaluación Capacidad de Planificación y Organización	Evaluación Innovación y Creatividad	Evaluación Perseverancia en la Consecución de Objetivos	Evaluación Orientación a los resultados con Calidad	Evaluación Orientación al cliente interno y externo	Evaluación Responsabilidad	Evaluación Trabajo en Equipo	Evaluación Influencia y Negociación	Evaluación Visión Estratégica	Evaluación Liderazgo	Evaluación Conducción de Personas	Evaluación Dirección de equipos de trabajo	Evaluación Credibilidad Técnica *	Evaluación										
NIVEL BÁSICO 1																												
Nombre	Nombre del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									1						
Nombre	Nombre del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									1						
Nombre	Nombre del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									1						
NIVEL MEDIO 2																												
Nombre	Nombre del puesto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									2						
Nombre	Nombre del puesto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									2						
Nombre	Nombre del puesto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									2						
NIVEL MEDIO 3																												
Nombre	Nombre del puesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
Nombre	Nombre del puesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
Nombre	Nombre del puesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
NIVEL AVANZADO 4																												
Nombre	Nombre del puesto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
Nombre	Nombre del puesto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
Nombre	Nombre del puesto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						

Las competencias marcadas en gris no aplican para esos niveles.