



General: Ejecutivo con Entrevista Estructurada

para **Suzanne Example**

4/15/2003

[Introducción](#)

[Perspectiva General de Competencias](#)

[Resultados de Habilidades](#)

[Detalles de Personalidad](#)

[Guía Para La Entrevista](#)

[Tomando Una Decisión Sobre La Selección](#)

[Sugerencias Para La Dirección](#)

[Gráfico de Perfil](#)



Derechos de propiedad 2003 Bigby, Havis & Associates, Inc. and David G. Bigby, Ph.D. Todos los derechos reservados.

INTRODUCCIÓN

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Confidencialidad

Debido al riesgo de mal uso que corre la información de las evaluaciones y por su delicada naturaleza, este informe debe guardarse bajo estricta privacidad y solo los responsables en la toma de decisión deberán tener acceso a este. Este Informe de Selección no debe mostrarse al candidato(a) ni tampoco hablarse acerca del informe con él(ella). El Informe ASSESS de *Desarrollo* ha sido diseñado con ese propósito.

Como usar este informe

- Ya que todos tienen atributos y flaquezas, se debe tener precaución especial al considerar este informe como una unidad completa. Tenga cuidado de no enfatizar en exceso ciertas declaraciones, si no que considere la capacidad general de esta persona para un empleo en particular dentro de su ambiente organizacional.
- Muchas de las características descritas en este informe pudieran ser ventajas en ciertas circunstancias y debilidades en otras. Usted notará que una característica puede aparecer como fortaleza para una capacidad, pero una debilidad cuando es considerada en relación a otra competencia.
- El informe no tiene en cuenta los antecedentes, capacitación, habilidades técnicas ni experiencia del candidato. Por lo tanto, los resultados no miden su efectividad personal ni la calidad de su desempeño en el trabajo; más bien, describen habilidades y características que (junto con estos otros factores) pueden afectar su rendimiento en el trabajo. Para minimizar el riesgo de decisiones erróneas, debiera combinar el contenido de este informe con la información de las demás fuentes (por ejemplo, las impresiones que se hicieron en la entrevista, información de las referencias dadas, experiencia en el trabajo, información de los antecedentes personales, etc.) para obtener un perfil completo de esta persona.
- Con el tiempo, la gente y las organizaciones cambian. Si han pasado varios años desde que se hizo este informe, sería valioso reevaluar al candidato. Recuerde, esta persona fue evaluada cuando tenía una cierta edad, una etapa de desarrollo, con un nivel de experiencia en particular, etc. Con el paso del tiempo, las características medidas por ASSESS pudieran haber cambiado.

Asistencia para la interpretación

ASSESS es un sistema experto computarizado que interpreta resultados y prepara informes para nuestros clientes de la misma manera que lo haría un psicólogo de Bigby, Havis & Associates. Los informes están diseñados para que gerentes lo puedan leer sin necesidad de interpretación especializada por parte de un profesional. Ocasionalmente, sin embargo, usted podría necesitar ayuda adicional en la interpretación. Hable con su coordinador ASSESS para llegar a un acuerdo.

Retroalimentación para el individuo

Informe de Desarrollo: Además del informe de selección, un informe de desarrollo está disponible. Se ha diseñado para dársele directamente a la persona y proporcionarle datos de retroalimentación sobre los resultados del examen, sugerencias específicas al desarrollo y una guía para elaborar un plan personalizado de desarrollo.

PERSPECTIVA GENERAL DE COMPETENCIAS

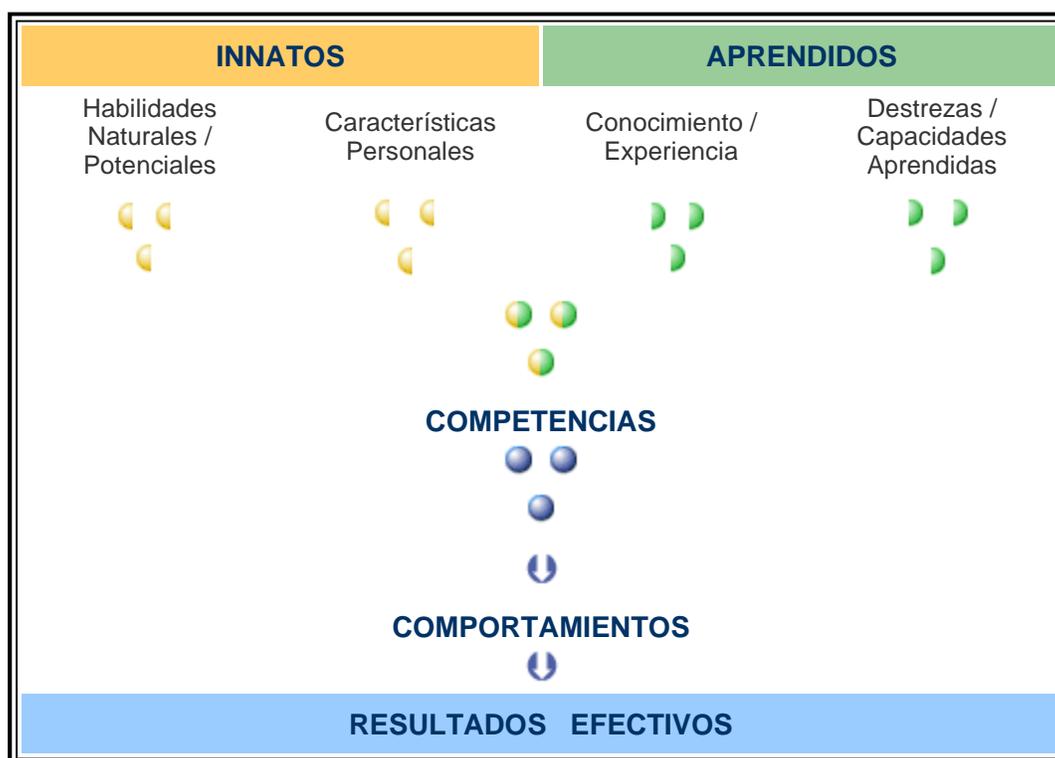
Suzanne Example
General:
Ejecutivo 4/15/2003

Su compañía ha identificado un conjunto de competencias importantes para tener éxito en el trabajo.

La competencia en un área es el resultado de muchos factores que trabajan conjuntamente, los cuales incluyen características innatas (aptitud natural, personalidad) y características aprendidas (conocimiento, experiencia y habilidades), según lo presentado en el siguiente cuadro. Las personas que tienen las competencias apropiadas o que tienen un buen potencial para desarrollar estas competencias podrán hacer lo correcto (comportamientos) para producir los resultados deseados (resultados efectivos).

El sistema ASSESS ha evaluado la personalidad y aptitudes (si se administraron pruebas de aptitud) del candidato que están relacionadas con su trabajo, en relación con el Modelo de Competencia descrito en las siguientes páginas.

El siguiente reporte proporciona resultados y reflexiones detalladas sobre la manera como estas características innatas pueden facilitar u obstaculizar la exhibición o el desarrollo de las competencias deseadas, y, en última instancia, la efectividad en el cargo. También proporciona un documento con una entrevista centrada en competencias que se puede emplear para evaluar las habilidades, el conocimiento y otras características aprendidas que sean importantes para este cargo, así como un modelo general para tomar una buena decisión basada en todas las fuentes de información.



R E S U L T A D O S D E H A B I L I D A D E S

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Ya que las aptitudes pueden impactar la mayoría de la competencias, aquí se reportan los resultados por separado.

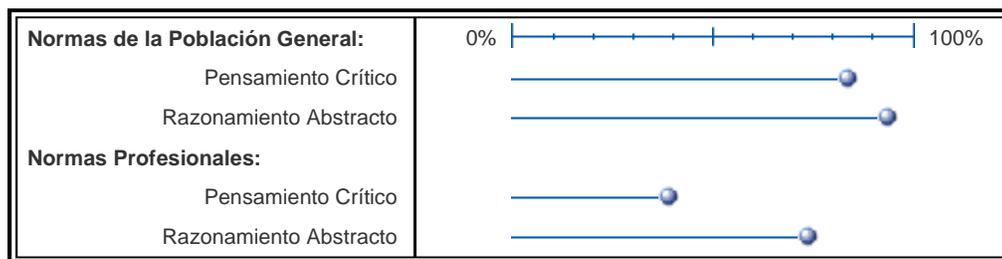
Los siguientes resultados se basan en su desempeño en pruebas estandarizadas de aptitudes. Se presentan como comparaciones de percentil con normas profesionales (gente que, en su mayoría, tiene una educación universitaria o de postgrado) y con normas de la población general (gente que, en su mayoría, tiene una educación de secundaria).

Con algunas cuantas excepciones, si esta persona está siendo considerada para un puesto que requiere un título universitario, debiera usted prestar más atención a las comparaciones con el grupo de la norma profesional. Sin embargo, si tiene una educación formal limitada o si no se requiere de un título universitario, las comparaciones con la población en general pudieran ser más apropiadas.

El candidato llenó la(s) siguiente(s) prueba(s) de aptitud:

- La **Evaluación de Pensamiento Crítico Watson-Glaser** es una medida de su habilidad para analizar información escrita compleja y multifacética y para sacar conclusiones correctas. Esta capacidad incluye la habilidad para evaluar información y para reconocer suposiciones, hechos y situaciones donde no hay suficiente información para llegar a una conclusión válida.
- Las **Matrices Estándar Progresivas de Raven (Razonamiento Abstracto)** es una medida de su habilidad para razonar a través de información no verbal compleja y abstracta, y para captar nuevas ideas. Esta capacidad incluye la habilidad para resolver problemas en situaciones nuevas donde tenga poca experiencia.

Puntuaciones de Habilidades Intelectuales Comparadas con:



Comentarios: Su habilidad de pensamiento crítico parece tan buena como la del típico profesional y mejor que la de una persona común y corriente. Debería tener la capacidad de entender problemas escritos complejos y de evaluar el mérito que tienen las diversas interpretaciones de la información que se presenta para extraer conclusiones sensatas.

Debería tener poca dificultad al solucionar los problemas que involucran información de tipo complejo o abstracto. Debería también ser rápido para captar nuevas ideas y solucionar problemas que estén fuera de su experiencia usual.

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

General: Ejecutivo

Visión	Identificar metas a largo plazo e interceder a favor de la implementación de ideas diferentes o alternas.
Análisis y Solución a Fondo de Problemas	Resolver problemas difíciles mediante una evaluación cuidadosa y sistemática de la información, de posibles alternativas y consecuencias.
Defensores del Cambio	Actuar eficazmente para apoyar e implementar gestiones de cambio.
Promotor de Resultados	Retar y empujar a la organización y a sí mismo a sobresalir y lograr resultados.
Ejercer Influencia y Persuadir	Convencer a otras personas para que adopten una postura determinada.
Dirigir a Otros	Dirigir y liderar a otros para lograr metas y objetivos organizacionales.
Conciencia Organizacional	Reconocer y comprender las políticas de la empresa y trabajar según la dinámica organizacional para alcanzar los objetivos.
Visión para los Negocios*	Comprender conceptos de negocios y financieros generales, entender el negocio de la compañía y utilizar tanto el conocimiento general como el específico para ser efectivo.
Integridad*	El respeto hacia un alto nivel de justicia y ética en su palabra y actuación diaria.
Ser Fiel a Sus Convicciones*	Tener el coraje personal para enfrentar asuntos difíciles ante una oposición potencial.
Habilidades de Presentación*	Tener las habilidades para comunicarse efectivamente ante una audiencia en un entorno formal.
Aprendizaje Continuo*	Se esfuerza por ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades a través de la educación y el entrenamiento. Inspira a otros a desarrollar y ampliar sus conocimientos y habilidades de su trabajo.

**Las características medidas por ASSESS no impactan estas competencias significativamente. Puede obtener retroalimentación y sugerencias para el Desarrollo de estas competencias usando el sistema ASSESS360.*

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

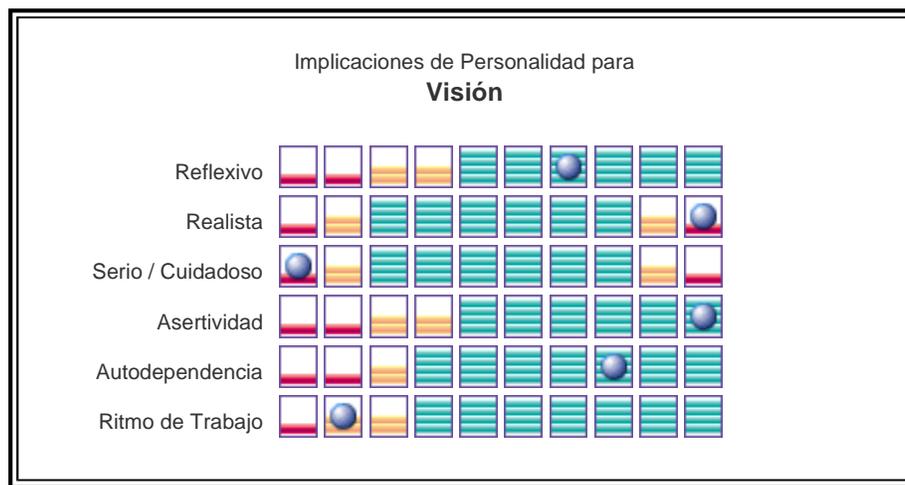
Lectura de los gráficos de competencia

- Para cada característica de personalidad, una distribución de puntuaciones posibles (de menor a mayor) figura en deciles (1-10% = 1r decil, 11-20% = 2ndo decil, etc.) empleando diez bloques del gráfico.
- Esta distribución está basada en la norma establecida según el promedio obtenido de un grupo de profesionales.
- La puntuación del candidato para cada característica de personalidad está representada por el carácter gráfico .
- Superpuestos en la distribución normativa, los colores y el sombreado en el gráfico representan los rangos deseables en cada característica para una competencia particular.
- Los rangos en los que una característica puede obstaculizar figuran con el menor nivel de sombreado ().
- Los rangos en los que una característica puede constituir una inquietud potencial están marcados con un sombreado intermedio ().
- Los rangos en los que una característica puede ayudar figuran con el mayor nivel de sombreado ().
- Al ver el patrón de sombreado, se debe notar que las puntuaciones bajas no son necesariamente malas y que las puntuaciones altas no son necesariamente buenas.
- Note también que los rangos de Ayudas y Obstáculos de una característica pueden variar según cada competencia. Por ejemplo, un nivel más alto de firmeza y seguridad en sí mismo puede ser más deseable para una competencia que para otra.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Visión**

Identificar metas a largo plazo e interceder a favor de la implementación de ideas diferentes o alternas.

**Comentarios:***Ayudas*

- Debido a su estilo reflexivo, tiende a ver los asuntos desde múltiples perspectivas. Es probable que sea capaz de pensar ampliamente y de considerar los asuntos de largo plazo cuando establece metas y determina la dirección de su grupo.
- Su naturaleza asertiva tiende a ser útil cuando aboga en favor de ideas nuevas o de un cambio de dirección. Su fortaleza personal probablemente la ayude a desarrollar el apoyo organizativo o a “vender sus ideas” para así transformarlas en acciones.
- Ella es autodependiente y tiene confianza en sí misma. Esto la ayudará a mostrar iniciativa para abogar en favor de sus ideas y su visión (y las de los demás).

Obstáculos

- Su naturaleza demasiado realista puede ser un impedimento. Su enfoque probablemente carece de originalidad e innovación.
- Ella es impulsiva por naturaleza, por eso, se comprometerá demasiado rápido con una idea o dirección sin tomar la debida consideración.
- Su lento ritmo de trabajo puede disminuir su habilidad para generar y abogar en favor de ideas.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Análisis y Solución a Fondo de Problemas

Resolver problemas difíciles mediante una evaluación cuidadosa y sistemática de la información, de posibles alternativas y consecuencias.

Comentarios:

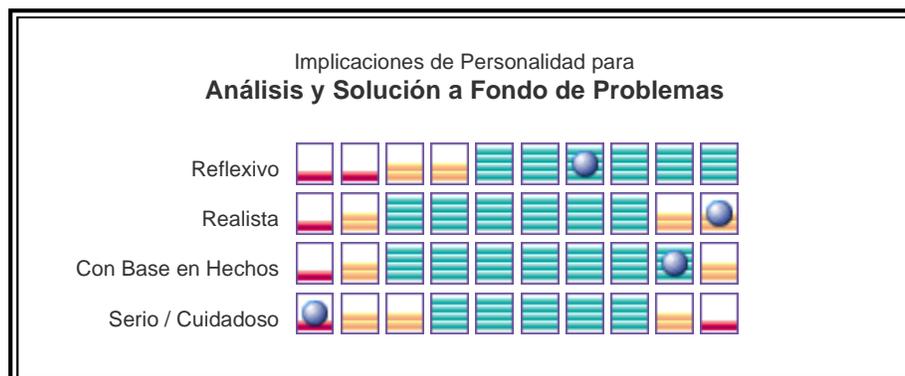
Ayudas

- Al analizar las situaciones, su estilo reflexivo la llevará a profundizar más allá de los aspectos superficiales. Esto probablemente la ayude a reconocer las sutilezas importantes y a comprender mejor los asuntos subyacentes.
- Su orientación basada en datos tiende a llevarla a analizar hechos e información objetiva antes de llegar a conclusiones.

Su tendencia a ser impulsiva y descontrolada puede reducir el valor de su naturaleza reflexiva. En ocasiones, puede decidir o actuar sin considerar en su totalidad los asuntos subyacentes.

Obstáculos

- Su manera de pensar es sumamente práctica y pragmática, por eso, cuando enfrente problemas que requieran un enfoque novedoso, puede presentar dificultades para dejar a un lado las soluciones anteriores.
- Al ser impulsiva y poco reservada por naturaleza, probablemente no sea tan cautelosa como lo deseado para esta competencia. Tiende a concluir o tomar decisiones sin la suficiente deliberación.



DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Defensores del Cambio

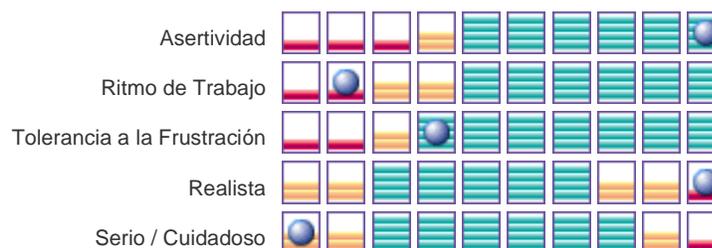
Actuar eficazmente para apoyar e implementar gestiones de cambio.

Comentarios:

Ayudas

- Su estilo asertivo probablemente la ayude a liderar gestiones de cambio. Tiende a ser capaz de influenciar y persuadir a las personas a adoptar nuevos planes de acción.
- Tiende a mantenerse positiva y capaz de recuperarse ante la adversidad incluso bajo circunstancias difíciles.

Implicaciones de Personalidad para Defensores del Cambio



Obstáculos

- Su lento ritmo de trabajo obstaculizará su habilidad para infundir vigor tanto en sí misma como en los demás durante una gestión de cambio.
- Su orientación sumamente pragmática puede llevarla a depender, excesivamente, del cómo se han hecho las cosas en el pasado. Es posible que no sea flexible o que no esté abierta ante nuevos enfoques o ideas.
- Por su baja capacidad para contenerse, puede presentar una tendencia a reaccionar demasiado rápido. Puede adoptar o rechazar ideas sin haberlas considerado a cabalidad.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Promotor de Resultados**

Retar y empujar a la organización y a sí mismo a sobresalir y lograr resultados.

**Comentarios:***Ayudas*

- Al ser asertiva y tener presencia, debe ser capaz de incitar y plantear retos en las personas para así lograr resultados.
- Ella es muy autodependiente y tiene mucha confianza en sí misma, por eso, tiende a sentirse a gusto al establecer metas y al asumir una responsabilidad personal respecto al logro de ellas, sin necesidad de recibir mucho apoyo.
- Al ser práctica y pragmática por naturaleza, tiende enfatizar los resultados inmediatos y tangibles.
- Al igual que la mayoría de las personas, ella debería de ser capaz de persistir ante la frustración en la mayoría de las situaciones.

La combinación de independencia y baja capacidad de culminar sus tareas puede conducirla a comprometerse con más de lo que es capaz de lograr.

Obstáculos

- Su lento ritmo de trabajo puede interferir con su habilidad para alcanzar altos niveles de rendimiento personal, además es posible que inhiba su habilidad para inspirar altos niveles de esfuerzo en los demás.
- Su índice sobre qué tanto prosigue con lo que se ha comprometido puede ser inferior al deseado. Es posible que en ocasiones no finalice los proyectos.

DETALLES DE PERSONALIDAD

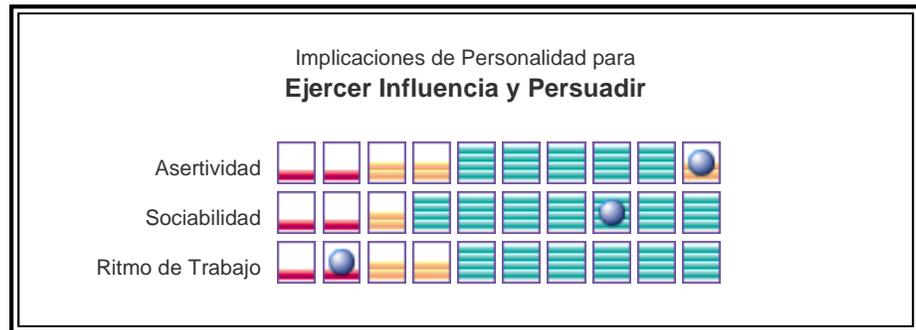
Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Ejercer Influencia y Persuadir**

Convencer a otras personas para que adopten una postura determinada.

Comentarios:*Ayudas*

- Es probable que su gran capacidad para sentirse cómoda socialmente (sociabilidad) le permita interactuar con soltura con la mayoría de las personas. Probablemente es capaz de desarrollar una buena relación de comunicación cuando intenta persuadir a otros.

Si bien las anteriores dimensiones pueden encarar parte de lo que se necesita para convencer o influir efectivamente en los demás, ASSESS no puede evaluar la capacidad de comunicación oral de la candidata ni la calidad de sus argumentos. Por favor, ponga especial énfasis en la valoración de estos temas durante la entrevista.

*Obstáculos*

- Ella es sumamente asertiva, por eso, puede ser demasiado enérgica al promover su punto de vista. En dichas ocasiones, las personas pueden resistirse si perciben que su política es demasiado agresiva.
- Su bajo nivel de energía (ritmo de trabajo) puede disminuir su habilidad para generar activamente el entusiasmo necesario para persuadir a los demás.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003**Dirigir a Otros**

Dirigir y liderar a otros para lograr metas y objetivos organizacionales.

Comentarios:*Ayudas*

- Ella es asertiva por naturaleza, por eso, le gustará asumir el rol de liderazgo. Probablemente es capaz de ser enérgica y dirigir cuando sea necesario.
- Al ser extrovertida, debe sentirse a gusto al interactuar con sus subordinados en el ámbito personal.
- Ella no es excesivamente autodependiente, por eso, tiende a estar dispuesta a hacer el trabajo por sí misma o a permitir la participación de sus subordinados, según lo que sea apropiado para cada situación.
- Generalmente su actitud es optimista, por eso, es probable que tenga un impacto positivo en la moral de su grupo.

La combinación de su estilo firme y su seguridad en sí misma, y su lento ritmo de trabajo pueden llevarla a ser percibida como más de "palabra" que de "acción" por sus subordinados.

La combinación de su alta asertividad y su baja necesidad de agradar a los demás indica una naturaleza muy competitiva. Si bien esto podría ayudarla a dirigir a su grupo hacia altos niveles de consecución de logros, también podría conducir a conflictos innecesarios y producir un descenso en la moral del grupo si no se controla apropiadamente.

Implicaciones de Personalidad para
Dirigir a Otros*Obstáculos*

- Ella puede ser escéptica en su opinión acerca de las personas. En ocasiones, esto puede llevarla a ser crítica y encontrar defectos en todo, en lugar de ser positiva y constructiva al interactuar con sus subordinados.
- Su necesidad de agradar a los demás es baja para un rol administrativo. En ocasiones, puede ser poco colaboradora y puede presentar dificultades para promover un ambiente de trabajo cooperativo entre sus subordinados.
- Su ritmo de trabajo puede ser más lento de lo deseado para un rol como administrador. Es posible que no sea capaz de emplear consistentemente el nivel necesario de esfuerzo personal para manejar en forma eficaz a las personas.

DETALLES DE PERSONALIDAD

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Conciencia Organizacional

Reconocer y comprender las políticas de la empresa y trabajar según la dinámica organizacional para alcanzar los objetivos.

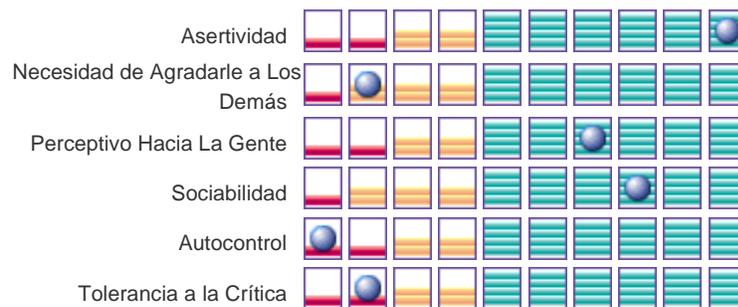
Comentarios:

Ayudas

- Su alto nivel de asertividad indica que tiene confianza en sí misma. Esto tiende a ayudarlo a desarrollar relaciones con personas poderosas e influyentes.
- Su fuerte interés en comprender a los demás debe ayudarla a reconocer sus motivos con el fin de adaptar su enfoque para así ejercer una mejor influencia sobre ellos. A diferencia de la mayoría de las personas, ella suele estar más atenta en los asuntos sutiles políticos y sociales.
- Su interés y capacidad para sentirse cómoda en los aspectos sociales del trabajo probablemente le permite desarrollar y mantener contactos en la organización.

Si bien las dimensiones abordadas previamente por ASSESS son buenas indicadores de los factores de personalidad que influirán en el despliegue efectivo de esta aptitud, quizás los asuntos más importantes impliquen la comprensión del ambiente político y social de la organización. Por favor, preste especial atención a estos asuntos durante la entrevista.

Implicaciones de Personalidad para Conciencia Organizacional



Obstáculos

- Su interés en la manera como la perciban las personas es moderadamente bajo. Esto interferirá, en ocasiones, con su habilidad para desarrollar alianzas entre los distintos departamentos de la organización. Cuando esto ocurra, es posible que no sea tan colaboradora como lo deseado.
- Es probable que su nivel tan bajo de autocontrol sea problemático. Tiende a decir o hacer cosas sin considerar, debidamente, cómo será percibida por los demás y por la organización en general. Esto puede limitar su habilidad para ganarse el respeto de las personas importantes e influyentes.
- Su susceptibilidad ante la crítica puede disminuir su habilidad para interactuar con personas poderosas o difíciles. Puede personalizar demasiado los asuntos y ponerse a la defensiva, especialmente en circunstancias polémicas.

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

La siguiente entrevista estructurada le guiará a través de una serie de preguntas basadas en comportamientos para ayudarle a evaluar, de una mejor manera, la capacidad de este candidato de exhibir cada competencia. También proporciona sugerencias adicionales para la entrevista basadas en los resultados de personalidad de este candidato. Tome notas en el espacio proporcionado y documente su calificación por cada competencia.

Para más información detallada sobre cómo conducir buenas entrevistas basadas en el comportamiento, por favor visite el sitio web ASSESS de recursos para el Gerente en www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.

Día de la entrevista: _____

Antes de la entrevista

Repase las definiciones del Modelo de Competencia y los comportamientos representativos.

Repase el curriculum vitae del candidato y familiarícese con su trayectoria y experiencia.

Repase los resultados que el candidato tuvo en ASSESS.

Repase las preguntas de la entrevista y las preguntas adicionales de personalidad.

Durante la entrevista, recuerde:

- Utilice preguntas de respuesta amplia
- Haga preguntas de sondeo
- Céntrese en ejemplos específicos y en comportamientos
- No asuma: no confíe en su primera impresión

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

TRAYECTORIA E HISTORIA

Comience la entrevista discutiendo detalles de la educación e historial de trabajo del candidato.

Hábleme de su trayectoria educativa.

Escuche y sondee por logros, grados, cómo el/ella eligió a qué universidad asistir y qué carrera estudiar, clases que el/ella disfrutó o no disfrutó, su participación en actividades extracurriculares, experiencia laboral mientras asistía a la escuela, etc., y pregunte como se relacionan al trabajo.

Hábleme de su trayectoria laboral.

Escuche y sonde por situaciones particulares, logros, relaciones con los compañeros de trabajo y supervisores, tareas que el/ella gustaba o disgustaba hacer, el ambiente de trabajo que a el/ella le gustaba o disgustaba, razones de dejar su trabajo, etc. Y pregunte cómo su experiencia laboral anterior le ha preparado para este trabajo.

NOTAS:

Sugerencia de transición para las preguntas de entrevista basadas en competencias: "Ahora voy a pedirle que describa algunas situaciones específicas de su experiencia previa. Para cada una, hábleme de la situación en sí, qué hizo específicamente, y el resultado o los resultados de sus acciones."

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Visión: Identificar metas a largo plazo e interceder a favor de la implementación de ideas diferentes o alternas.

- Cuénteme sobre un período en el que haya participado en el establecimiento de las metas a largo plazo o en la determinación del rumbo que tomaría su grupo (o división, compañía). ¿Cuál fue su manera de abordar estos asuntos? ¿Qué tipos de cosas consideró?
- Describa un período en el que consideró que era importante para su grupo (departamento o compañía) cambiar de dirección y manera de pensar, y en el que abogó personalmente a favor de este cambio. ¿Qué hizo? ¿Fue exitoso? ¿Por qué o por qué no?

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Deme algunos ejemplos de sus ideas más innovadoras para el negocio. (Permanezca alerta ante indicios de creatividad.)
- Describa algunas situaciones en las que tomó una decisión rápidamente sobre un cambio de rumbo para su grupo y que después lamentó. ¿Cuáles fueron las circunstancias? (Permanezca alerta ante alguna tendencia a comprometerse demasiado rápido con una idea o dirección.)
- Cuénteme sobre algún período en el que tuvo que implementar rápidamente un nuevo enfoque o estrategia en su grupo (departamento, compañía). ¿Cómo logró hacerlo y efectuar a la vez su volumen normal de trabajo? (Escuche atentamente para averiguar si tiene la energía para hacer ambos o si un oficio se vio afectado a expensas del otro.)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Análisis y Solución a Fondo de Problemas : Resolver problemas difíciles mediante una evaluación cuidadosa y sistemática de la información, de posibles alternativas y consecuencias.

- Cuénteme sobre dos problemas laborales complejos o difíciles que haya tenido que enfrentar. ¿Cuáles fueron las circunstancias? ¿Qué pasos tomó para resolver los problemas? ¿Qué análisis efectuó? ¿Qué hizo para tomar sus decisiones finales? ¿Cuáles fueron los resultados de estas decisiones?

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Cuénteme sobre algún problema complejo que enfrentó recientemente en un área en la que no tenía ninguna experiencia previa. ¿Cómo encontró una solución? (Permanezca alerta ante una habilidad para buscar enfoques nuevos y diferentes en vez de modificar o emplear, sencillamente, las prácticas utilizadas hasta ese momento.)
- Describa una situación en la que se precipitó demasiado al sacar una conclusión durante su análisis de un problema. ¿Cuáles fueron las circunstancias y cuál fue el resultado? (Permanezca alerta ante alguna tendencia a encontrar soluciones rápidas.)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Defensores del Cambio: Actuar eficazmente para apoyar e implementar gestiones de cambio.

- Hábleme sobre dos situaciones en las que asumió una responsabilidad personal para garantizar que un cambio importante ocurriera en su organización. ¿Cuál era el asunto? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué haría distinto la próxima vez?

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Describa los desafíos que enfrentó cuando implementaba rápidamente una gestión de cambio. ¿En cuánto tiempo logró esto? (¿Tiene la energía necesaria para abogar exitosamente a favor de una iniciativa?)
- Cuénteme sobre un período en el que haya considerado que sería mejor continuar con una manera acostumbrada de hacer algo en lugar de abogar a favor de un nuevo enfoque. (¿Existe alguna resistencia obstinada en contra de probar cosas nuevas?)
- Cuénteme sobre un período en el que se haya comprometido a una gestión de cambio para luego darse cuenta de que no era lo acertado. ¿Qué no anticipó? (Permanezca alerta ante alguna tendencia a adoptar cambios sin someterlos a una consideración cuidadosa.)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Promotor de Resultados: Retar y empujar a la organización y a sí mismo a sobresalir y lograr resultados.

- Describa un período de tiempo en el que su grupo determinó y alcanzó una meta difícil. ¿Qué tipos de obstáculos enfrentó? ¿Cómo los superó?
- Describa un período de tiempo en el que su grupo no pudo alcanzar una meta difícil. ¿Por qué sucedió eso?

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Cuénteme sobre algún proyecto suyo que haya tenido que terminar para una fecha límite desafiante. ¿Cómo lo logró? (Permanezca alerta ante una habilidad para realizar trabajos rápidamente.)
- Describa dos situaciones en las que no haya podido finalizar un proyecto. ¿Qué pasó? ¿Por qué? (Permanezca alerta ante una habilidad para proseguir con lo que se ha comprometido hasta terminarlo.)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Ejercer Influencia y Persuadir: Convencer a otras personas para que adopten una postura determinada.

- Cuénteme sobre una situación laboral reciente en la que pudo convencer a un grupo de personas de hacer algo que no querían hacer. ¿Cómo lo logró? ¿Qué haría distinto la próxima vez?
- Cuénteme sobre una experiencia laboral reciente en la que procuró persuadir a alguien de algo y no pudo. ¿Cuál era la situación? ¿Qué hizo? ¿Qué haría distinto la próxima vez?

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Describa un período en el que haya intentado convencer a su jefe de hacer algo que él o ella no quería realizar. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado? (Permanezca alerta ante alguna tendencia a ser demasiado enérgico[a] o dominante.)
- Cuénteme sobre algún período en el que haya tenido que motivar verdaderamente a las personas sobre sus ideas para así persuadirlas. ¿Cómo lo logró? Cuénteme sobre un período en el que no haya podido generar dicha motivación. (¿Tiene la energía para generar entusiasmo? ¿Podrá convencer a los demás?)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Dirigir a Otros: Dirigir y liderar a otros para lograr metas y objetivos organizacionales.

- (Si no se ha examinado esto anteriormente) Haga un recuento de su experiencia en administración. Para cada uno de los períodos en su trayectoria, cuénteme qué hacía su grupo, cuántas personas manejaba usted y cómo asignaba el trabajo y organizaba al grupo para lograr que se hiciera el trabajo.
- Cuénteme cómo se establecían las metas del grupo y de cada individuo en el grupo para estas situaciones. ¿Cómo manejó a las personas para lograr estas metas?
- ¿Cómo disciplina y recompensa a las personas que trabajan para usted? Suminístreme ejemplos específicos de ambos casos.

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Cuénteme sobre aquellos subalternos que tengan el peor desempeño. ¿Por qué, cree usted, se les dificulta el oficio? ¿Qué ha hecho para mejorar el desempeño de estas personas? (Permanezca alerta ante alguna tendencia a esperar que otros fracasen.)
- Deme varios ejemplos de retroalimentación positiva que usted haya expresado a sus subalternos recientemente. ¿Me puede dar ejemplos de retroalimentación negativa que usted les haya dado? ¿Qué dijo? ¿Por qué? (¿Fue constructiva la retroalimentación o fue demasiado dura?)
- Cuénteme sobre algún período en el que su grupo haya tenido que trabajar según límites de tiempo difíciles y aún así hayan tenido éxito. ¿Qué hizo para asegurarse de cumplir con el factor? Cuénteme sobre algún período en el que su grupo haya incumplido con una fecha límite. ¿Qué hizo para intentar cumplir la fecha de entrega que al final se les venció? (¿Tiene el nivel de energía para ser un buen ejemplo e infundirla en las actividades de los demás?)
- Describa una situación en la que usted u otros hayan pensado que presionaron demasiado a su grupo. ¿Cómo afectó al grupo y su desempeño? Al mirar atrás, ¿cambiaría la forma como manejó la situación? (Al escuchar sus respuestas esté alerta(a) para reconocer la tendencia ser demasiado competitivo en detrimento de la moral del grupo.)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Conciencia Organizacional: Reconocer y comprender las políticas de la empresa y trabajar según la dinámica organizacional para alcanzar los objetivos.

- Deme varios ejemplos de relaciones personales y alianzas importantes que haya desarrollado a través de las fronteras de la organización en sus empleos anteriores. ¿Pudo usarlas para facilitar o adelantar proyectos importantes? Por favor explique.
- Cuénteme sobre un período en el que le resultó útil conocer la "política" de su organización. ¿Cómo le ayudó esto? ¿Cómo obtuvo esta información? ¿Qué hizo con ella?

Sondeos especiales adicionales con base en los resultados ASSESS:

- Según su experiencia, ¿en qué situaciones considera que la competencia interna ayuda al progreso de la organización, y en qué situaciones o momentos es mejor la colaboración? Deme ejemplos. (¿Interferirá la naturaleza competitiva del/de la candidato[a] con el desarrollo de alianzas?)
- Describa una circunstancia laboral en la que tuvo que tener mucho cuidado en la manera como reaccionó ante una situación. ¿Por qué era importante ser tan cuidadoso? ¿Qué pasó? (Permanezca alerta ante una habilidad para tener la suficiente autodisciplina para poder elegir sus palabras y acciones cuidadosamente.)
- Describa varias situaciones en las que fue criticado(a) injustamente por personas externas a su grupo de trabajo. ¿Qué dijeron y quién lo hizo? ¿Qué impacto tuvo esto en usted? (¿Puede seguir siendo eficaz a pesar de la crítica?)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Visión para los Negocios*: Comprender conceptos de negocios y financieros generales, entender el negocio de la compañía y utilizar tanto el conocimiento general como el específico para ser efectivo.

- ¿Qué habilidades empresariales generales tiene usted? ¿Cuánta experiencia o educación tiene en contabilidad, finanzas y mercadeo? Por favor suministre ejemplos.
- ¿Cuánta experiencia tiene redactando planes generales del negocio, presupuestos operativos y de capital, y prediciendo ingresos gastos? Por favor suministre ejemplos y especifique su participación en éstos.
- ¿Cuánta experiencia tiene efectuando exámenes formales de desempeño a subordinados, presupuestando gastos salariales y asignando incrementos anuales y gratificaciones? Por favor suministre ejemplos y especifique su participación en estas actividades.

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Integridad*: El respeto hacia un alto nivel de justicia y ética en su palabra y actuación diaria.

- Describame un dilema ético en el negocio que usted haya enfrentado. ¿Cuáles fueron las circunstancias? ¿Qué hizo? ¿Por qué?
- Cuénteme sobre dos situaciones en las que usted haya visto que otros han sido injustos o deshonestos. ¿Qué pasó? ¿Qué hubiera hecho de manera distinta? ¿Por qué?

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Ser Fiel a Sus Convicciones*: Tener el coraje personal para enfrentar asuntos difíciles ante una oposición potencial.

- Cuénteme sobre sus valores en el trabajo. ¿Qué tipos de factores le son importantes en lo concerniente a la manera como usted y otros se deben comportar y la manera como se deben efectuar los negocios?
- Deme varios ejemplos de situaciones en negocios en las que usted dijo o hizo cosas que consideró correctas y que otros desaprobaban.
- Deme varios ejemplos de situaciones en negocios en las que su grupo de trabajo se opuso inicialmente a sus ideas, pero en las que usted pudo hacerles cambiar de punto de vista gracias a su tenacidad.

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Habilidades de Presentación*: Tener las habilidades para comunicarse efectivamente ante una audiencia en un entorno formal.

- Describa su nivel de experiencia efectuando presentaciones para audiencias pequeñas y grandes. ¿Qué tipos de presentaciones ha efectuado por lo general? ¿Con qué propósito?
- ¿Cómo evaluaría su habilidad para efectuar buenas presentaciones para grupos pequeños y para grupos grandes? ¿Qué hace bien y qué hace mal?
- ¿Qué tipo de entrenamiento ha tomado para prepararse para hacer buenas presentaciones?
- (Si esta competencia es extremadamente importante para el puesto, recomendamos le soliciten al candidato hacer una presentación formal ante el comité de selección para así suministrar una muestra de sus habilidades.)

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

G U Í A P A R A L A E N T R E V I S T A

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Aprendizaje Continuo*: Se esfuerza por ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades a través de la educación y el entrenamiento. Inspira a otros a desarrollar y ampliar sus conocimientos y habilidades de su trabajo.

- (Si no se ha discutido antes en el proceso de entrevistas) En términos generales, describame su trayectoria educativa. ¿Cuáles cursos completó y qué títulos obtuvo? ¿En qué etapa(s) de su vida?
- ¿Cuál entrenamiento adicional formal e informal ha completado? ¿Cuándo?
- ¿Qué cosas nuevas ha aprendido en los últimos cinco años? ¿Qué hizo para aprenderlas? ¿Por qué?
- ¿Qué ha hecho recientemente para mantener o mejorar sus habilidades o su conocimiento? ¿Qué planea hacer en el futuro? ¿Por qué?

NOTAS: (detalles de la situación, acciones que tomó el candidato, y los resultados)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Concluyendo la entrevista

Su meta es llevar la entrevista suavemente hacia un cierre.

Asegúrese de que el candidato sienta que ha podido darle un perfil completo y exacto de si mismo(a).

Explique los pasos siguientes en el proceso y el tiempo que durara según sea apropiado.

Agradezca al candidato por su tiempo y concluya la entrevista.

T O M A N D O D E C I S I O N E S

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Las decisiones para efectuar una buena selección requieren de consideraciones cuidadosas sobre toda la información disponible (educación, entrenamiento, experiencia, habilidades, destrezas, personalidad, etc.) de la mayor cantidad posible de fuentes aceptables (entrevistas, verificación de referencias, verificación de trayectorias, resultados ASSESS, etc.) cotejadas respecto a especificaciones claras de lo que se necesita o desea en el cargo. Emplee la tabla para evaluar al candidato en cada una de las competencias del Modelo. Considere cada competencia cuidadosamente antes de formarse un criterio global de la persona y emitir su juicio.

	Hay evidencia muy fuerte que no tiene la competencia	Hay fuerte evidencia que no tiene la competencia	Hay alguna evidencia que tiene la competencia	Hay fuerte evidencia que tiene la competencia	Hay evidencia muy fuerte que tiene la competencia
Visión	1	2	3	4	5
Análisis y Solución a Fondo de Problemas	1	2	3	4	5
Defensores del Cambio	1	2	3	4	5
Promotor de Resultados	1	2	3	4	5
Ejercer Influencia y Persuadir	1	2	3	4	5
Dirigir a Otros	1	2	3	4	5
Conciencia Organizacional	1	2	3	4	5
Visión para los Negocios*	1	2	3	4	5
Integridad*	1	2	3	4	5
Ser Fiel a Sus Convicciones*	1	2	3	4	5
Habilidades de Presentación*	1	2	3	4	5
Aprendizaje Continuo*	1	2	3	4	5
	Hay evidencia muy fuerte que no se desempeñará efectivamente en el cargo	Hay fuerte evidencia que no se desempeñará efectivamente en el cargo	Hay alguna evidencia que se desempeñará efectivamente en el cargo	Hay fuerte evidencia que se desempeñará efectivamente en el cargo	Hay evidencia muy fuerte que se desempeñará efectivamente en el cargo
Puntuación Total	1	2	3	4	5

SUGERENCIAS PARA LA DIRECCIÓN

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

Mientras el *Informe de Desarrollo ASSESS* para este modelo de competencia proporciona sugerencias detalladas para ayudar a esta persona a manejar áreas problemáticas potenciales, en esta sección del *Informe de Selección* proporcionamos algunas recomendaciones adicionales para ayudarle a manejar esta persona con eficacia. Cada una de las sugerencias siguientes para la gerencia identifica áreas problemáticas potenciales para este candidato y recomienda un acercamiento para optimizar su eficacia en el trabajo. Para algunas sugerencias, libros de consulta y otros recursos han sido listados para proporcionar recomendaciones adicionales.

Manera de pensar poco seria/cuidadosa

La calidad de sus análisis y decisiones pudiera mejorarse aplicando más limitaciones.

Esto Puede Impactar:

- Visión
- Análisis y Solución a Fondo de Problemas
- Defensores del Cambio

Sugerencias:

Anímela a que escriba sus corazonadas o primeros instintos, luego pídale que, posteriormente, evalúe y cuestione (firmemente) la utilidad de estos puntos. Sugíerale que se ponga a sí misma en duda y que critique sus ideas y planes (y por medio esto pueda mejorarlos). Anímela a pedir a los demás que le ayuden con alternativas y a compararlas con sus primeras ideas. Si fuera necesario pídale que obtenga autorización antes de lanzar nuevos programas o iniciativas.

Ritmo de trabajo lento

Su ritmo lento o metódico en el trabajo pudiera no ser el adecuado en un ambiente de trabajo apresurado.

Esto Puede Impactar:

- Visión
- Defensores del Cambio
- Promotor de Resultados
- Ejercer Influencia y Persuadir
- Dirigir a Otros

Sugerencias:

Si este puesto requiere de una alta productividad a plazos específicos de tiempo, para poder ser eficaz pudiera necesitar ayuda externa con las pautas, plazos de tiempo de entrega y los objetivos por lograr en el trabajo.

[La Dirección Eficiente](#) de Eduardo Bueno Campos, Ediciones Piramide, S.A., 1993.
[El Empresario Ante La Motivación y La Responsabilidad](#) de Carlos Llano Cifuentes, McGraw-Hill, 1991.
[Como Motivar Al Personal](#) de Abeto Editorial S.L., 1997.

Actitud poco positiva hacia la gente

Pudiera ser crítica y alguien que culpa a los demás. Su tendencia a ser negativa pudiera entorpecer sus relaciones en el trabajo.

Esto Puede Impactar:

- Dirigir a Otros

Sugerencias:

Anímela a desarrollar expectativas realistas con respecto al desempeño de los demás y, si tiene un puesto de supervisor o con responsabilidades gerenciales a reconocer el esfuerzo y a premiar los logros. Sería adecuada la capacitación y desarrollo en el área de la administración positiva del desempeño.

Poca Tolerancia a La Crítica

Parece ser frágil y tener la inclinación a tomar la crítica negativa como una ofensa

Sugerencias:

Cuando la corrija, su jefe debiera hacer un esfuerzo especial en enfocar la crítica en el comportamiento y no su persona directamente es decir, corríjala de tal manera que el punto de

personal cuando no era esa la intención.

Esto Puede Impactar:

- Conciencia Organizacional

enfoque sea el comportamiento que se ha observado y donde se proporcionen sugerencias claras para cambiar ese comportamiento. Cuando sea posible, dé una crítica negativa de tal manera que le permita mantener intacta su autoestima pero que al mismo tiempo le pida que alcance los estándares de desempeño requeridos.

Bajo nivel de autocontrol

Parece ser expresiva y pudiera ser excesivamente espontánea cuando expresa sus opiniones, ideas, etc.

Esto Puede Impactar:

- Conciencia Organizacional

Sugerencias:

Se le debería animar para que piense antes de hablar y que practique más restricción en sus actos.

[Como Crear Empowerment](#) de Russell D. Robinson, McGraw-Hill, 1999.

Sugerencias Adicionales

Para recursos de capacitación y sugerencias adicionales en cómo supervisar y desarrollar a esta persona, por favor visite nuestro sitio Web ASSESS para *Gerentes* en www.bigby.com/systems/assessv2/manager.

Para obtener sugerencias adicionales para mejor administrar y desarrollar la capacidad de esta persona consulte el *Informe de Desarrollo* ASSESS. Este informe ASSESS está diseñado para proporcionar una crítica de retroalimentación constructiva y suficientes sugerencias de desarrollo para el individuo que se esta evaluando (los libros para leer, los cursos qué tomar, experiencias de desarrollo o tareas para negociar con el jefe, etc.) Usted puede utilizar estas sugerencias para el desarrollo en la sesiones de capacitación (administración) para ayudarle a sacar el mejor beneficio de sus atributos y compensar el potencial de sus flaquezas. Consulte a su administrador de pruebas o a su representante de recursos humanos para ver como puede obtener el *Informe de Desarrollo* de este individuo.

Los siguientes libros son recursos generales que pueden ser útiles para entrenar a esta persona u otras personas en su organización.

[El Entrenamiento En Acción \(Action Coaching: Como Mejorar El Desempeno Individual Para El Exito De LA Compañía\)](#) by David L. Dotlich, Peter C. Cairo, PenPaidos Iberica, 2002.

[Entrenando Para El Desempeño Empresarial](#) by John Whitmore, Paidos Iberica, Ediciones S. A., 1995.

[Como Entrenar El Grupo de Trabajo](#) by Mirna Ponce Roth, Valletta, 2001.

[Como Entrenar Un Grupo Eficiente](#) by David Leigh, Legis, 1992.

[Dirección De Personal \(Coaching for Improved Work Performance\)](#) de Ferdinand Fournies, McGraw-Hill, 2000.

[Coaching Efectivo](#) de Marshall, McGraw-Hill / Interamericana de Espaa, 2000.

[Liderazgo Basado En Resultados, Como Lideres Fortalecen La Empresa](#) de Ulrich, Zenger y Smallwood, Gestion, 2000.

[Hacia Una Administración Eficaz](#) de Guillermo A. Luna, Caribe, 1992.

[La Paradoja-Un Relato Sobre La Verdadera Esencia Del Liderazgo](#) de James C. Hunter, Urano, 2000.

Como Mejorar El Rendimiento En La Empresa de Geary A. Rummler, Ediciones Deusto, S.A., 1997.

La Quinta Disciplina: El Arte y La Práctica de La Organización Abierta Al Aprendizaje de Peter M. Senge, Ediciones Granica Mexico, 1998.

Gráfico de Perfil

Suzanne Example
General: Ejecutivo 4/15/2003

