

# COMPATIBILIDAD CON EL PUESTO



**Puesto de Ventas /**  
**Peter Borough**

21/01/2011

**Privado y Confidencial**

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - REQUISITOS DEL HJA

Los resultados completos del HJA señalan que las competencias requeridas para el puesto deben incluir las siguientes habilidades:

- Establecer objetivos claros, seguir el progreso, tomar medidas correctivas y controlar niveles de desempeño.
- Imponer la autoridad, en caso necesario, y siempre empeñarse para cumplir escalas de tiempo y plazos para superar problemas.
- Proveer soluciones satisfactorias en situaciones que envuelvan cosas nuevas e inesperadas.
- Ser emprendedor para realizar tareas y superar problemas además de ofrecer orientaciones.
- Proporcionar un nivel alto de satisfacción del cliente interno y externo, dentro de una área específica de pericia.
- Desarrollar persistentemente procedimientos prácticos y cumplir tareas hasta la conclusión.
- Conocer a personas con facilidad y les motivar a buscar oportunidades y alcanzar estándares elevados.
- Ofrecer un ambiente positivo e innovador, animando a las personas a realizar las tareas a mano.
- Ser bastante osado, en caso necesario, terco, a fin de luchar por una causa en situaciones en que las personas inducen a direcciones que no son las mejores para los interesados y la organización.

En resumen, el ocupante del puesto debe ser un emprendedor directo, que sea amable, seguro de sí mismo, persistente, metódico, previsible, firme y preparado para defender su posición cuando los resultados dependieren de eso.

## COMPARACIÓN CON EL PUESTO - Esta persona versus el Perfil del Puesto

Al parecer existe una incompatibilidad entre las características de esta persona y los requisitos del puesto, lo cual deberá investigarse cuidadosamente. Los indicadores sugieren que esta persona podría poner demasiado énfasis en el análisis, el procedimiento y la precaución más que en trabajar de una manera independiente, dogmática, firme y emprendedora. Existen indicadores de que esta persona probablemente necesite ayuda y aprobación continua cuando tenga que tomar decisiones fuera de su área de pericia.

Si este es el caso, entonces esta persona puede tener dificultades para lograr niveles aceptables de desempeño.

## PUNTOS FUERTES PERSONALES

Los puntos fuertes de esta persona, comparados al HJA, aparecen de la siguiente forma:

- Empénhase para ofrecer niveles elevados de servicio al cliente interno y externo.
- Trabaja consistentemente para concluir tareas establecidas.
- Relaciónase con personas fácilmente y les motiva a buscar oportunidades y alcanzar estándares elevados.

- Trata de proveer un ambiente positivo y innovador, además de incentivar a los otros para hacer sus tareas.

---

## LIMITACIONES POSIBLES

El puesto requiere competencias en áreas en que puede haber limitaciones. Tales como:

- Ya que no es exigente, esta persona puede no ser directa y vigorosa al establecer objetivos complejos y controlar desempeño, conforme se requiere. Como tal, probablemente no tiene la confianza necesaria para imponerse, especialmente ante antagonismo y oposición.
- Tiene tendencia a someterse en vez de ser asertivo, especialmente si enfrentar situaciones difíciles. Esto puede hacer con que escalas de tiempo y plazos no sean administrados con la asertividad y autoridad que el cargo demanda.
- Visto que a esta persona no le agrada trabajar de una manera asertiva, tal vez no tenga el enfoque, ímpetu o disposición para imponer la autoridad a fin de cumplir metas y plazos.
- Tal vez esta persona prefiera recibir directrices de otros en vez de tomar la iniciativa. Esto puede hacer con que no sea tan rápido como el cargo demanda, especialmente en términos de realización de tareas y superación de problemas.
- No le gusta el conflicto y propende a ceder para evitar confusión y problemas en vez de mantenerse firme y adoptar una actitud obstinada y independiente.

---

## NIVEL DE CORRELACIÓN 4

El perfil de esta persona no se ajusta naturalmente al cargo. No obstante, si la competencia necesaria y las habilidades exigidas para el puesto, o la experiencia especializada, estuvieren presentes, puede valer la pena considerar eso.

El entrevistador debe reconocer que, en este caso, identificar si esta persona tiene la autoconciencia adecuada.

Igualmente, no se debe olvidar de evaluar los puntos flacos encontrados en "Limitaciones Posibles" y "Comparación del Puesto" de este reporte.

También es importante asegurarse de que esta persona tenga el conocimiento, la cultura y la experiencia debidos para el puesto. En ese caso, y si el entrevistador cree que los puntos flacos son manejables, entonces puede haber posibilidad de éxito.

## PROCEDIMIENTO DE ENTREVISTA

Además de los puntos fuertes y áreas de mejoría, es de vital importancia conducir una entrevista estructurada para confirmar los comentarios arriba. También es importante que el historial profesional de esta persona sea analizado, juntamente con informaciones sobre su conocimiento. Siempre que posible, débese aplicar evaluaciones de Thomas para garantizar un nivel aceptable de inteligencia. Finalmente, recoméndase que se hagan preguntas en una entrevista o una evaluación para establecer los puntos fuertes y las limitaciones en los cargos anteriores.

Por favor, tenga en cuenta que es necesario producir la análisis completa y el reporte de puntos a considerar para comparar el perfil personal con el APT. De la misma manera, los datos del candidato deben ser evaluados.

## GUÍA DEL ENTREVISTADOR - COMPATIBILIDAD DEL CARGO

### Esta persona en comparación al Perfil del Puesto Puesto de Ventas

Estas cuestiones han sido elaboradas para que los entrevistadores conozcan a esta persona a fondo, para que se revele sus puntos fuertes y limitaciones naturales, relacionados al trabajo, además de evaluar la compatibilidad con los requisitos del puesto Puesto de Ventas.

Se recomienda que las cuestiones sean consideradas por el entrevistador al reunirse con este individuo.

Este enfoque preliminar ha sido producido por medio del análisis del PPA y de la comparación entre el informe y el Perfil del Puesto establecido específicamente para este cargo.

- Relaciones tranquilas, sinceras y cooperativas son esenciales para el puesto. Hay indicios que usted tenga muchos de estos atributos importantes. ¿Está de acuerdo con eso? Si alguna vez, ¿qué casos hubo en contra estas indicaciones?
- Mantener los estándares operacionales constantes y el ritmo de trabajo estable es criterio principal deseado en el ocupante del puesto. ¿Cómo usted se ajusta o no con los criterios elegidos?
- Aptitudes organizacionales en conjunto con la capacidad de centrarse son características que usted parece poseer. Ya que son factores esenciales para el éxito en el puesto, es importante que la compatibilidad sea discutida y asegurada.
- Promover productos, servicios y conceptos son aspectos señalados como puntos fuertes suyos. ¿Estaría de acuerdo y podría decirnos que ejemplos recientes hay que apoyen su afirmativa?
- Los encargados más verbales, persuasivos y participativos satisfacen muchos de los requisitos de éxito en este puesto. ¿En qué momento y hasta qué punto usted se ajusta a eso?
- Se requiere del funcionario exitoso que sea optimista, positivo y amistoso. Parece que usted tiene estos atributos. ¿Puede justificar esta indicación con ejemplos recientes de la vida real?
- ¿Qué tan cómodo se siente cuando sus planes y ideas son desafiados asertivamente por otros? ¿Cómo usted reaccionaría y rebatiría los desafíos?
- ¿Qué sentimientos tiene cuando logra hacer con que otros se pongan de acuerdo con su punto de vista?
- ¿Cómo se porta en situaciones que le requieren tomar decisiones inmediatas, posiblemente importantes?
- Cite ejemplos de alguna vez en que usted ha sido excesivamente detallista en las tareas. ¿Cuáles fueron las consecuencias?
- ¿Siéntese a gusto cuando tiene que sacrificar la calidad y la precisión debido a restricciones inflexibles de tiempo? ¿Qué podría hacer para enfrentar este dilema?
- ¿Qué cree que es más importante, concluir tareas de manera más perfecta posible o las abordar lo mejor que pueda sin perder mucho tiempo?

Atención: Perfil del Puesto Ligeramente Alto 'I'.

La dimensión "Influencia (I)" en este Perfil del Puesto ha sido establecida ligeramente arriba del centro de la línea que distingue entre Alto y Bajo requisito comportamental.

Si es la intención especificar un estilo de comportamiento claramente positivo y comunicativo, entonces las características de Influencia han sido algo subestimadas.

Sin embargo, si se quiere idealmente que el encargado sea más reticente, reservado y serio que lo demostrado en el Perfil del Puesto, es posible que el nivel de confianza en sí mismo, el carisma natural y el optimismo tengan sido excesivamente enfatizados.

De cualquier manera, se recomienda que el Perfil del Puesto sea revisado para confirmar o modificar la especificación del perfil original.

Atención: Perfil del Puesto Ligeramente Alto 'S'.

La dimensión "Estabilidad (S)" en este Perfil del Puesto ha sido establecida ligeramente arriba del centro de la línea que distingue entre el Alto y el Bajo requisito comportamental.

Si es la intención especificar un estilo de comportamiento claramente deliberado, autocontrolado y persistente, entonces las características de "S" han sido algo subestimadas.

Sin embargo, si el puesto exige que la persona sea más dinámica, agitada y demostrativa que se requiere el Perfil del Puesto, entonces es posible que estas características tengan sido subestimadas y el nivel de fiabilidad, paciencia y estabilidad tenga recibido mucho énfasis.

De cualquier manera, se recomienda que el Perfil del Puesto sea revisado para confirmar o modificar la especificación del perfil original.

Atención: Perfil del Puesto Ligeramente Bajo 'C'

La dimensión "Conformidad (C)" en este Perfil del Puesto ha sido establecida ligeramente abajo de la línea al centro que distingue el Alto del Bajo requisito comportamental.

Sin embargo, si se quiere que idealmente el encargado sea más disciplinado, sistemático y diplomático que lo demostrado en el Perfil del Puesto, es posible que el nivel de conformidad, lógica y precisión ha sido subestimado.

No obstante, si se tiene la intención de que los candidatos demuestren un enfoque claramente riguroso, osado y extremadamente obstinado ante las obligaciones del trabajo, entonces las características de baja conformidad pueden no haber sido enfatizadas apropiadamente.

De cualquier manera, se recomienda que el Perfil del Puesto sea revisado en detalles para confirmar o modificar la especificación del perfil original.

## Puntos a Repasar

Si no ha visto cualquier referencia a "Puntos a Repasar" en otros informes de Thomas, es posible encontrar informaciones adicionales en el Perfil de PPA y informes de Resumen Ejecutivo. Esos reportes pueden ser obtenidos por medio de la pantalla "Informes".

## Gráfico II Apretado

- Hay señales de que las condiciones de trabajo son bastante exigentes. ¿Qué factores, incluso en cuanto al ambiente, han cambiado considerablemente en el pasado reciente?
- Parece que usted se está enfrentando desafíos serios y complejos de manera fuera del común. ¿Cuáles son ellos y que se puede hacer?
- En términos de eficacia, ¿cómo clasificaría su rendimiento actual? Si están abajo de las expectativas, ¿cuáles son las causas probables y qué medidas puede tomar para resolverlo? Si están de acuerdo con las expectativas, ¿podría mejorar aún más su ejecución?
- ¿Usted tiene los medios y la autoridad necesarios para realizar sus objetivos? ¿Qué necesita hacer para mejorar las cosas en general?
- Nos dé ejemplos de momentos en que tuvo que tomar decisiones bajo presión extrema. ¿Qué haría diferentemente?
- ¿Está satisfecho en su actual/último puesto? ¿Qué le gustaría cambiar?

## D=C - Gráfico II

- ¿Cómo la organización trata del fracaso? ¿Qué experiencias o evidencias tiene usted de ese tipo de situación?
- En momentos de crisis, ¿qué más lo preocupa al tomar decisiones?
- ¿Usted recibe apoyo al tomar decisiones importantes? Si es así, ¿cómo le dan ese apoyo? Si no es así, ¿de qué modo le gustaría recibir auxilio de otros?
- Nos dé ejemplos de momentos en que tuvo que tomar decisiones bajo presión. ¿Cómo se siente al tomar decisiones bajo presión?
- Bajo presión, ¿usted tiende a ser más reacio a los riesgos que lo habitual? ¿Qué situaciones específicas usted consigue recordar que justifique esta declaración?
- Háblenos de experiencias que recuerda donde tuvo que adoptar un actitud más prudente y conservadora que lo normal.

## Gráfico III Apretado

- El informe de PPA sugiere que tal vez esté frustrado en el trabajo. ¿Cómo consigue identificarse con la dicha observación?
- ¿Qué piensa del grado de compatibilidad entre su estilo de trabajo natural y los requisitos del puesto actual?
- ¿De qué modo sus metas, objetivos y planes de carrera están de acuerdo con los de la compañía? ¿Por qué lo cree así?
- ¿Los objetivos de la organización han sido claramente definidos y transmitidos? ¿Cómo lo hicieron y cuál fue su respuesta en ese momento?
- Cuéntenos de su jefe actual. Diga tres cosas que le valen de estímulo, tres puntos fuertes y tres flacos de su jefe.
- ¿La compañía apoya y realiza evaluaciones individuales regularmente? ¿Cuál ha sido el resultado de la evaluación más reciente?

Las siguientes preguntas pueden ser usadas para verificar el perfil del candidato y hasta que punto él tiene consciencia del efecto que causa dentro del ambiente de trabajo. También sirven para identificar si el candidato es adaptable, en términos de modificación de comportamiento para satisfacer las necesidades de los colegas.

- ¿Las aptitudes de hablar en público con confianza, promover productos o servicios y persuadir a los demás son sus puntos fuertes o flaquezas? ¿Qué razón tiene para declarar eso?
- ¿Cuáles son, en su opinión, sus puntos mayores fortalezas? ¿Y sus flaquezas?
- La diplomacia es parte importante para evitar conflictos y mantener la armonía dentro de una organización. ¿Qué ejemplos de este hecho usted puede recordar?
- ¿Cuáles son sus intereses fuera del trabajo? ¿Es socio de algún club, asociación o sociedad? ¿Cuáles son éstos y qué función realiza?
- ¿A usted le gusta trabajar solo o prefiere ser un miembro activo y cooperador? ¿Dónde cree que es apto para contribuir de modo más eficaz?
- En el ambiente de trabajo, ¿cómo reacciona cuando cambios repentinos y inesperados son introducidos? ¿Cuáles son los mecanismos de adaptación más exitosos?
- ¿Sus colegas le procuran para que les dé consejos o para orientación en cuanto a la carrera? ¿Por qué cree que eso ocurre?
- ¿Cuáles son las desventajas más notables, si hay alguna, de orientarse a los detalles y ser sistemático y preciso?
- Algunos dicen que ser cauteloso y tradicional podría llevar uno a perder muchas oportunidades en la carrera o los negocios. ¿Cuál es su opinión?

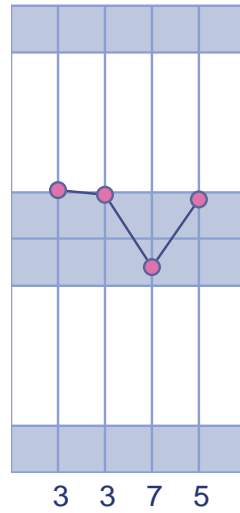
Por fin, ¿hay alguna cosa que me quiera decir que no le pregunté?

Peter Borough

II

Comportamiento bajo presión

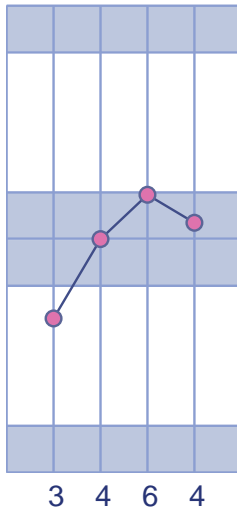
D I S C



I

Comportamiento laboral

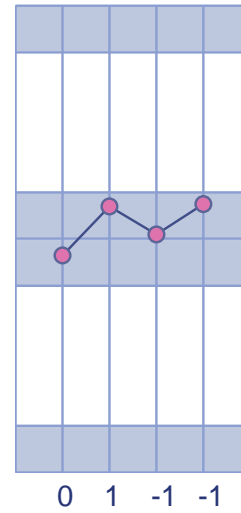
D I S C



III

Autoimagen

D I S C



JOB

D I S C

