



UNIVERSIDAD SIGLO 21

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**“Herramienta de evaluación de competencias esperadas en líderes de
Startups (Incutex)”**

Nombre y Apellido del alumno: Lic. Eduardo Gil Combes

Nombre y Apellido del Director de Tesis: Mgtr. Nicolás Niewolski Cesca

DEDICATORIA

- A Felipe mi hijo que tanto tiempo de juegos y risas se han visto interrumpidos por finalizar este proceso
- A Brego mi compañero que tan abandonado lo he tenido
- A Carlos Gil Brum, Ana María Combes, mis hermanos Ana, Mariana, Juan y Santiago
- Al doctor Rocamora que tanto me ha acompañado en este proceso de aprendizaje
- Al personal de Incutex
- A los docentes y personal de UES21 que me ha tenido paciencia y dedicación
- Y a toda persona que me haya ayudado de manera directa o indirecta en este proceso de aprendizaje

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
LISTADO DE TABLAS	5
RESUMEN DE LA TESIS	6
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	7
Objetivo general	7
Objetivos Específicos:.....	7
Pregunta general del proyecto	8
Preguntas específicas	8
MARCO TEÓRICO	9
MARCO METODOLÓGICO	20
DESARROLLO	21
CONCLUSIONES.....	33
ETAPAS DEL PROYECTO.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	41
ANEXOS	42
Anexo 1.....	43
Anexo 2.....	44
Anexo 3.....	48
Anexo 4.....	50
Anexo 5.....	52
Anexo 6.....	53
Anexo 7.....	54
Anexo 8.....	55
Anexo 9.....	56
Anexo 10.....	80

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Características del saber ser, saber hacer y saber conocer	10
Tabla 2. Estrategias del saber ser, saber hacer y saber conocer	10
Tabla 3. Técnicas e instrumentos de valoración de competencias	11
Tabla 4. Evaluación tradicional y de proceso	12
Tabla 5. Escala de valoración competencia	24

RESUMEN DE LA TESIS

“Herramienta de evaluación de competencias esperadas en líderes de *Startups* (Incutex)”

Nombre y Apellido del alumno: Lic. Eduardo Gil Combes

Nombre y Apellido del Director de Tesis: Mgtr. Nicolás Niewolski Cesca

Responsables de Incutex indican que se encuentran con la situación que algunos de los proyectos seleccionados para invertir y potenciar tienen dificultades con la gestión de sus líderes (emprendedores). Para la organización estos inconvenientes se presentan principalmente en la comunicación, delegación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, entre otras características relacionadas a la gestión del factor humano. Estos aclaran que si bien los proyectos son técnicamente buenos, al comenzar a trabajar a mayor escala de la que están produciendo antes de la inversión comienzan las dificultades mencionadas. Actualmente la organización carece de dicha herramienta. La propuesta presentada tiene características de investigación acción diseñando una herramienta para medir competencias esperadas, podemos concluir que esta herramienta constituye una innovación para la organización. Pero creo podríamos afirmar que la misma es viable de aplicación en otro tipo de organizaciones, seleccionando y definiendo otras competencias, pero tomando el modelo como referencia para lo mismo.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Diseñar una herramienta destinada a la evaluación de las competencias que Incutex considera necesarias para los líderes de proyectos *Startups*

Objetivos Específicos:

O.E. 1 Identificar las competencias que Incutex considera necesarias para liderar proyectos *Startups*

O.E. 2 Delimitar mecanismos que permitan el reconocimiento en los líderes de las competencias que Incutex considera necesarias en los líderes de proyectos *Startups*

O.E. 3 Establecer la relación entre las competencias que Incutex considera necesarias para liderar proyectos

O.E. 4 Conformar mecanismos para identificar en el perfil de los líderes de proyectos *Startups* las competencias esperadas y su relación óptima (posible)

Pregunta general del proyecto

¿Cómo evaluar la presencia y grado de desarrollo de las competencias que Incutex considera necesarias para los líderes de proyectos *Startups*?

Preguntas específicas

1. ¿Qué competencias considera necesarias Incutex para liderar proyectos *Startups*?

2. ¿Cómo reconocer las características diferenciales de las competencias que Incutex considera necesarias para liderar proyectos *Startups*?

3. ¿Están relacionadas las competencias estimadas por Incutex para liderar proyectos en *Startups*?

4. ¿Cómo configurar una herramienta que permita reconocer la presencia de estas competencias y su relación si existiera?

MARCO TEÓRICO

El emprendedor la mayor parte del tiempo está solo, es su propio jefe, es comercial, maneja el flujo de dinero, busca inversores, resuelve inconvenientes, entre otras actividades que requieran el ritmo de su negocio, es por esto que él mismo debe saber motivarse, tomar decisiones en diferentes contextos, ser perseverante, tenaz entre otras características. Por esto es que se puede afirmar que para ser un buen emprendedor es importante tener rasgos como: el ser apasionado, perseverante, resiliente, dedicado al aprendizaje constante y saber trabajar en equipo (Álvarez, 2018). Por su parte (Adecco, s/f) determina que entre las características que debe tener todo buen emprendedor están incluidas el liderazgo y el trabajo en equipo. Un buen emprendedor no es quien tiene la idea, sino aquel que reúne algunas características específicas que harán que su proyecto sea un éxito. Entre estas características se encuentra el liderazgo, la capacidad de aprendizaje y el ser resolutivo (Escuela Europea de dirección de empresas, 2015).

Por otro lado es una realidad que muchas de las *Startups* mueren a los pocos meses o años de vida (Shikhar, 2012). Esto significa que las incubadoras que invierten en ellas pierden inversiones por no seleccionar correctamente los proyectos a invertir, esto se da porque muchas veces los proyectos son viables, pero los emprendedores prestan mayor importancia al plan de negocios o al financiamiento y no a la “idea de negocio” (Cardozo, 2016). Una de las razones para explicar este fenómeno es que al producir a mayor escala que la usual, irrumpen diversas dificultades para los emprendedores. Otro de los inconvenientes con los cuales se encuentran las incubadoras es el nivel de compromiso y las capacidades personales de los

emprendedores, ya que muchas veces los proyectos son técnicamente muy buenos, pero los involucrados no le dedican el tiempo necesario, y/o no quieren capacitarse en los aspectos que se necesitan para trabajar a otra escala de negocio (López, 2000), por lo tanto se espera que los líderes de dichas *Startups* deben tener ciertas características o competencias, al hablar de competencias se implican las capacidades individuales que son necesarias para impulsar un proyecto (Tobón, 2006) Por su parte (Alles, 2006) determina que el término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas en comportamientos, las cuales generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y a su vez cada puesto de trabajo exige diferentes perfiles de competencia. Con todo esto podríamos decir que la competencia es un concepto complejo, multifacético y multidimensional ya que incluye un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que demuestran que el individuo está capacitado para poder realizar una tarea o trabajo (Charria Ortiz y otros 2011). Las competencias poseen diversas dimensiones, que conforman una suerte de geometría en las que se asocian al atravesamiento de conocimientos, habilidades y actitudes – o dicho de otra manera en saber ser, saber conocer y saber hacer- (Rodríguez Alba, 2017). La esencia de las competencias no está en la realización de tareas ni en la reproducción de contenidos, sino en la resolución de problemas, articulando el ser (características del sujeto) el hacer (las disposiciones a dicha acción) y el querer (la motivación a la acción) (Rodríguez alba 2017)

Tabla 1

Saber ser	Saber conocer	Saber hacer
Automotivación	Observación	Desempeño en base a procedimientos y estrategias
Iniciativa	Explicación	
Trabajo colaborativo	Comprensión	
	Análisis	

Fuente: Rodríguez Alba. 2017, p112

Tabla 2

Estrategias		
Del saber ser	Del saber conocer	Del saber hacer
Motivacionales (autoconfianza, automotivación, pensamiento positivo, retroalimentación externa) Emocionales (contrastación de temores, serenidad) Sociales (comunicación asertiva, búsqueda de consenso y apoyo)	Cognitivas (selección, organización, comparación selectiva, repetición) Meta-atención Meta-memoria	Diálogo interno Comprensión de la tarea Visualización Modelación Ensayo y error Modificación de creencias erróneas

Fuente: Rodríguez Alba 2017, p113

Por otro lado el mismo autor Rodríguez Alba (2017) determina que uno de los elementos problemáticos que tiene la formación por competencias es la evaluación. El mismo recomienda que en la evaluación de la competencia se incluyan elementos de autovaloración, covaloración y heterovaloración. Logrando de esta manera el hacer participe del proceso no sólo al propio sujeto, sino también a sus pares, y al propio

evaluador. La valoración de cada una de las competencias a evaluar debe focalizarse sobre elementos que puedan ser intersubjetivamente contrastados. Por ejemplo para valorar competencias asociadas al saber ser: constatar valores, actitudes, normas subjetivas, etc. En el caso de la valoración de competencias del saber conocer: conceptos, categorías, proposiciones, discursos, etc. Y en lo relativo a las competencias del saber hacer: procedimientos, técnicas.

Cada técnica de evaluación puede asociarse a instrumentos distintos, como se presenta en las siguientes tablas

Tabla 3

Técnicas de valoración de competencias	Instrumentos de valoración
<p>Observación (espontánea o planeada) Entrevistas focalizadas Diario de campo Pruebas de ejecución Ensayos escritos Exposiciones orales</p>	<p>Cuestionarios de preguntas abiertas Pruebas tipo test Pruebas de competencias cognitivas (interpretativas, argumentativas, propositivas) Listas de cotejo Escalas de valoración (Lickert, diferencial semántico, escalas de estimación, etc.)</p>

Fuente: Rodríguez Alba 2017, p113

Los productos en función de los cuales se evalúan las competencias son diversos, según se trate de la evaluación tradicional, centrada en los resultados, o de la evaluación de proceso (ver tabla 4)

Tabla 4

Evaluación tradicional	Evaluación de proceso
Test, Pruebas escritas, Problemas teóricos, Cuadernos	Productos: estudios de caso, proyectos de investigación, simulación de ejercicio profesional, etc. Autoevaluación Coevaluación Practicum Dossier de aprendizaje
Test, Pruebas escritas, Problemas teóricos, Cuadernos	Productos: estudios de caso, proyectos de investigación, simulación de ejercicio profesional, etc. Autoevaluación Coevaluación Practicum Dossier de aprendizaje

Fuente: Rodríguez Alba 2017, p114

Es aquí donde nos encontramos ante la dificultad de la evaluación ¿Cómo evaluar competencias?, el modelo de Assessment Center es una herramienta útil para valorar mediante juegos y actividades dinámicas a los participantes, siempre que se puedan observar conductas y/o situaciones concretas. En este modelo se deben tener en

cuenta algunos requerimientos previos como la determinación de las conductas y comportamientos a evaluar, la cantidad de participantes, el diseño de los ejercicios y el equipo de observadores y evaluadores. Las pruebas situacionales en un Assessment Center pueden realizarse tanto a nivel individual como grupal.

El Assessment Center es una metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de pruebas y situaciones, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. De acuerdo con este aspecto el Assessment Center nos permite examinar las calificaciones de los candidatos desde una perspectiva de competencia (Oláz, 2011).

El Assessment Center es un proceso utilizado en Selección de Personal en donde el objetivo principal es predecir conductas vinculadas a un puesto de trabajo. Las características principales de esta metodología es que utiliza diferentes métodos lúdicos donde se reproducen actividades típicas del puesto a cubrir (las mismas se llevan a cabo de manera individual y grupal). Bajo esta metodología, la evaluación de competencias es realizada mediante el diseño y aplicación de varios tipos de pruebas situacionales o simulaciones en las que los participantes son observados por un equipo de personas, compuesto por profesionales especializados en recursos humanos y expertos de la empresa que conocen en profundidad las actividades que habrán de realizar cuando se incorporen a la actividad laboral. Entre más compleja sea la tarea a realizar en el ámbito laboral, más exigente será el ambiente y los recursos logísticos para su realización, por lo tanto es recomendable que una vez establecida la técnica y el contenido del ejercicio a utilizar, se adecue la actividad al ambiente lo más próximo a la realidad en la cual se encontrará el evaluado en el puesto de trabajo.

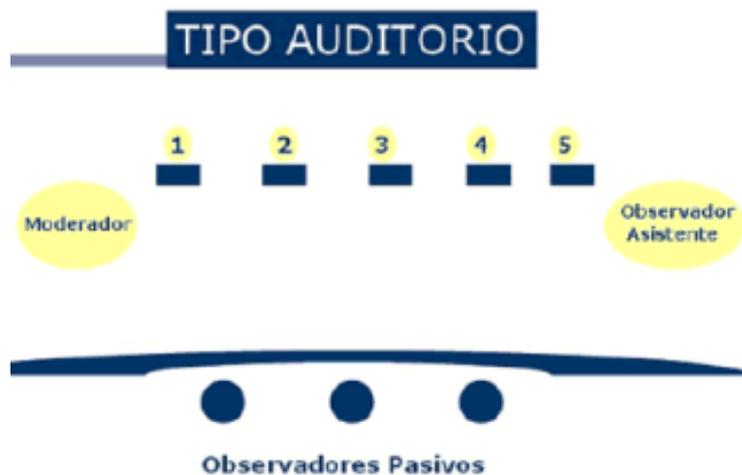
Ejemplo de tipos de infraestructura:

Figura 1



Fuente: HumanSmart (s/f) <http://humansmart.com.mx/9-tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center>

Figura 2



Fuente: HumanSmart (s/f) <http://humansmart.com.mx/9-tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center>

Figura 3



Fuente: HumanSmart (s/f) <http://humansmart.com.mx/9-tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center>

Las actividades más utilizadas en el Assessment Center son:

1.- Juego de Roles: Esta es una actividad en donde los participantes analizan una situación, que normalmente se presenta como ser un problema o incidente, y sobre este los participantes deben responder asumiendo un papel particular.

2.- Estudio de casos: Refiere a la descripción y/o explicación de una situación que puede ser resultante de algo ocurrido en la vida real o puede ser una situación irreal, imaginada o simulada escrita, en video o película. Este tipo de actividad se utiliza para pedirle al participante que analice situaciones, presente conclusiones y tome decisiones o sugiera conductas a seguir.

3.- In basket: Esta prueba se basa en la presentación de documentos que simulan aspectos de procedimientos administrativos de la gestión de trabajo a realizar en el puesto, aquí es donde se le pregunta al candidato cómo trataría las diferentes situaciones y/o documentos presentados. Lo que se busca con este tipo de actividades, es el evaluar su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

4.- Ejercicio en grupo: Esta actividad busca observar a un grupo de participantes interactuando entre si y debatiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores.

5.- Presentaciones: Esta actividad consiste en dar a los participantes como ejercicio que preparen una temática en particular o puede ser tema libre, el mismo debe ser preparado en un tiempo determinado (se acostumbra 30 minutos) para posteriormente ser presentarlo ante un auditorio. Aquí se busca evaluar competencias como organización, comprensión, argumentación, conocimiento de la temática, influencia y control emocional, entre otras.

6.- Encontrar hechos: Esta prueba consiste en brindar a los participantes escasa información para resolver un problema. Aquí el evaluador solamente contesta preguntas suplementarias que cada candidato formule para encontrar la solución. Se valoran aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

7.- Ejercicios prácticos: Este método de evaluación busca comprobar habilidades específicas fuera del contexto laboral. Si bien la actividad arroja evidencias válidas, pero representan una presión distinta a aquella experimentada en una situación real.

8.- Ejercicios de escucha: En estas pruebas se le presenta al evaluado grabaciones de video o audio y luego se evalúa su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas (orales o escritas) realizadas por el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información. (HumanSmart, 2018, p1)

Sabbadim (2018) indica que uno de los mayores beneficios de la metodología del Assessment Center es que se evalúa al candidato en el aquí y ahora, se ocupa de observar el desempeño del postulante ante las circunstancias que se le presentan y permite proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras. Para poder llevar adecuadamente un Assessment Center se deben definir (Sabbadim, 2018): las conductas y comportamientos a evaluar; determinar el grupo de candidatos participantes; diseñar múltiples ejercicios ajustados al perfil del puesto a cubrir como a la cultura organizacional; y contar con un equipo de observadores / evaluadores capacitados y formados en el manejo de la herramienta.

La implementación del Assessment Center nos lleva a valorar su desempeño, por lo que previa a la misma construimos una matriz FODA. El objetivo principal que tiene la matriz FODA es el obtener información relevante sobre la forma en la cual se está desarrollando el objeto estudiado -en este caso la herramienta de evaluación de competencias- de manera de poder determinar si dicha herramienta va a poder afrontar las turbulencias y condiciones del medio en donde va a ser utilizado (amenazas y oportunidades) a partir de las fortalezas y debilidades que la propia

herramienta tenga. El mayor beneficio que tiene la utilización de una matriz FODA está en la propia elaboración de la matriz, pues permite realizar un análisis sistemático y proactivo de la situación en la cual se encuentra la herramienta, al realizar un análisis de las variables internas y externas de la misma, pudiendo de esta manera realizarles las modificaciones que se crean convenientes en el momento adecuado.

MARCO METODOLÓGICO

Se realizó una investigación acción –retroalimentando el proceso en colaboración con la organización- utilizando referencias bibliográficas de investigaciones existentes - principalmente de libros, revistas y artículos científicos más documentos relacionados a la temática aportados por Incutex. Se elaboró una grilla de competencias en base al análisis de contenido ejercido sobre referentes bibliográficos y documentos de la organización.

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a referentes de Incutex en base a una guía de entrevistas preestablecidas. Las mismas reforzaron y encauzaron los parámetros para la confección del prototipo objeto del trabajo. Diseñado el prototipo de modelo de competencias fue presentado a Incutex para analizar modificaciones pertinentes.

La metodología investigación-acción permite fundamentar y controlar el diseño del prototipo. En acuerdo con la propia organización cristaliza el prototipo y su posterior sistema de evaluación de resultados conforme a lo esperado y definido en conjunto con la organización. El sistema de evaluación permitirá definir la validez de la herramienta o aquellos puntos en los que puede mejorarse tras un análisis FODA.

DESARROLLO

En la primera entrevista (ver anexo 1) realizada con la dirección de la incubadora de empresas Incutex, la directora de operaciones ingeniera María Elena Provensal comenta sobre la forma en la cual se conforma la estructura de la organización, la historia y de qué trata el negocio de Incutex, cuáles son sus parámetros de selección de los emprendimientos a invertir, pasando luego a describir el proceso interno que se lleva a cabo con los emprendimientos una vez seleccionados (ver anexo 2). Es en este punto donde se comienza a desarrollar cual es/son los principales inconvenientes con los que se encuentran la organización desde que comienzan a trabajar con el emprendimiento seleccionado a invertir. Aquí es que Incutex explicita que es el factor humano el punto de inflexión entre el éxito y fracaso de los proyectos invertidos, indistintamente del momento o ciclo de madurez en el cual se encuentra el proyecto invertido. Es a partir de aquí que se pide el envío de casos reales donde se plasme lo conversado en relación al éxito o fracaso de los proyectos en los cuales han invertido (ver anexos 3 - 4 -5 y 6).

Habiendo recabado esta información y sabiendo que las competencias hacen referencia a características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2006) también se solicita a la directora de operaciones que brinde cuales son las competencias que Incutex busca en los líderes de proyectos en los cuales van a invertir (ver anexo 6). Sobre las mismas se realiza un análisis comparativo con el diccionario de competencias laborales de la misma Martha Alles (2015). Siempre reconociendo que la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos

previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Por esto es necesario establecer instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias vistas desde una perspectiva balanceada e integral. Esta visión es, tal vez, la parte más difícil de lograr. Si bien no resulta complejo encontrar evidencias de habilidades y conocimientos, a través de test y pautas de cotejo, sí lo es definir las competencias actitudinales de las personas. Estas se pueden detectar aplicando encuestas, test y pautas de observación en donde se involucre tanto al evaluado como a quienes se interrelacionan con él durante su trabajo (Gordillo, 2004)

Comparando las competencias requeridas por Incutex (ver anexo 6) con las 60 competencias más utilizadas (Alles, 2015) seleccioné con autorización de la dirección de la propia incubadora las siguientes:

- Perseverancia en la consecución de objetivos

Lleva a cabo con firmeza y constancia la ejecución de proyectos y la búsqueda en la consecución de los objetivos planteados por la organización. Actúa con fuerza interior, insistiendo cuando es necesario, manteniendo un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto a nivel personal como organizacional. (adaptada de Alles 2015)

- Temple

Actúa con serenidad y dominio tanto interpersonalmente como en relación con las actividades que implican su cargo en la organización. Afronta de manera enérgica

y al mismo tiempo serena las vicisitudes y explica a otros los problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto (adaptada de Alles 2015).

- Adaptabilidad – Flexibilidad

Aprecia perspectivas diferentes, modificando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a las diversas situaciones, contextos, medios y personas. Realiza una revisión crítica de su propia actuación (adaptada de Alles 2015).

- Manejo de crisis

Gestiona situaciones de presión, contingencia y conflicto que previamente identifica creando soluciones estratégicas adecuadas a la organización (adaptada de Alles 2015).

- Trabajo en equipo

Colabora con personas buscando formar parte de un grupo, trabajando con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos organizacionales, subordinando los intereses personales. Tiene expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (adaptada de Alles 2015).

De estas competencias seleccionadas y aprobadas por Incutex se aplicó parcialmente la herramienta, utilizándose 2 actividades previamente seleccionadas de la herramienta de evaluación de competencias que se estaba gestando de manera de tener un feedback sobre la utilización de las mismas, y así poder seguir avanzando en el desarrollo de dicha herramienta, las actividades seleccionadas fueron *escribamos en equipo* perteneciente a la competencia *trabajo en equipo* unidad de competencia 2 colabora con el resto de los individuos buscando la conformación del equipo criterio de desempeño 2 genera y mantiene un buen clima laboral en esta actividad se buscó detectar observaciones vinculadas a la coordinación del equipo, principalmente evidencias relacionadas a si se asume la responsabilidad de los resultados globales de la actividad, localización de situaciones de preocupación o crisis dentro del equipo (para esto la actividad se realizó en un ambiente simulado, estando los participantes sin contacto con otros individuos e influenciados con música, con la intervención musical se buscaba estimular paulatinamente a los participantes generando sensación de ansiedad (música Charles Mingus, tema Moanin´) la actividad consiste atar un fibra con los n cantidad de hilos, pegarlo con cinta. y que salgan n cantidad de tiras de hilo del fibra, una para cada miembro del equipo. Estos deben escribir una palabra en el afiche (nombre de la *Startup* por ejemplo), tirando cada una de la punta de un hilo. Esta actividad se aplicó en tres (3) emprendimientos diferentes, que me fueron derivados por Incutex. El primero en el cual fue aplicado es en la empresa Rapiboy la misma es una compañía que realiza actividad de delivery en la ciudad de Córdoba, en esta la incubadora buscaba detectar como era las relaciones y vinculaciones internas del equipo, ya que si bien eran 4 socios fundadores, la incubadora intuía que existían liderazgos internos. El desarrollo de la actividad

fue de la siguiente manera, uno de los emprendedores, emprendedor A toma manos a la obra (es quien más activo está durante toda la actividad) él mismo lidera, motiva y dirige casi de manera constante, mostrando un buen nivel de imaginación. Emprendedor F por momentos contradice a emprendedor A, opina sobre la actividad, pero participa menos que el resto de sus compañeros, su actitud para la actividad a nivel general pareciese ser de menor seriedad comparado con sus compañeros. Emprendedor L al comienzo de la misma preguntó mucho sobre limitantes del constructo de la actividad; en algunos momentos se mostró activo y dirigiendo. Emprendedor B por su parte si bien no tomó una posición de liderazgo, si estuvo durante parte de la actividad haciendo comentarios motivacionales al resto de sus compañeros. Muy buen nivel de comunicación, coordinación, buen clima no hay stress.

En base al anterior desarrollo de las actividades mencionadas se llega a la siguiente conclusión: parece no haber una buena relación entre emprendedor F y Emprendedor A. Ambos se muestran como líderes sin interrelacionarse entre ellos, por momentos parece que hay rasgos de posibles problemáticas relacionadas al poder, por momentos entre ellos se bloquean. Entre los dos hacen buen equipo junto a emprendedor B y emprendedor L, pero hay que tener cuidado de que entre ellos dos (emprendedor A y emprendedor F) no choquen, o generen conflicto de poder en alguna situación. Se recomienda seguir esa relación de cerca. Emprendedor L se muestra más inmaduro y poco participativo en la actividad.

.

La misma actividad se aplicó en la compañía Mis.abogados.com en este caso se trata de un emprendimiento radicado en Santiago de Chile, estos están conformados por un equipo de 3 emprendedores los cuales brindan servicios de

asesoramiento legal vía web a un precio accesible para el mercado Chileno, aquí la incubadora buscaba determinar las relaciones internas del equipo principalmente por la distancia o disponibilidad física entre la incubadora y el emprendimiento es que existían muchas dudas sobre cómo se relacionaban internamente (nunca tuvieron entrevistas personales, todas fueron vía web).

El desarrollo de la actividad fue que apenas comenzó la actividad los 3 emprendedores reformularon la consigna, luego de hacer comentarios internos sobre la ortografía, equilibrio y pulso a modo risueño por las características de individuales de cada uno de ellos, uno de los emprendedores, emprendedor A toma manos a la obra él mismo lidera, motiva y dirige al comienzo de la actividad. Emprendedor B sigue direcciones sobre el armado de la herramienta a utilizar para escribir la palabra requerida, una vez realizada la herramienta emprendedor B toma la dirección y comienza a guiar la actividad, en el transcurso de las primeras letras escritas, emprendedor C es quien dirige. Al término de las últimas letras escritas son los tres emprendedores que van cerrando mientras se van motivando, la actividad finaliza con algarabía.

Conclusión: Los resultados de la actividad fueron que los 3 emprendedores se tomaron la actividad en un estado de mucha unión interna, primando el clima interno y las interrelaciones por sobre cualquier tipo de influencia competitiva, por momentos pareciese que la inyección que podía realizar la incubadora no era de importancia si se la relacionase con el clima y vínculo interno. Aquí vale aclarar que los integrantes se conocían más de diez años antes de coordinarse como emprendimiento, antes eran un grupo de amigos con relaciones laborales individuales, no presentan ningún tipo de evidencia de rivalidad o conflicto latente entre emprendedores. Muy buena comunicación, coordinación, excelente clima

no presenta indicios de stress. En general no se muestran como equipo, pero sí como personas unidas y comprometidos entre sí, por sobre el proyecto. Luego de la actividad se encontró que las relaciones estaban principalmente basadas en la amistad por sobre los objetivos del emprendimiento.

La tercera aplicación se realizó en la empresa Helarcor (Helados Grido) en esta la incubadora estaba trabajando en el área de nuevos proyectos externos, la incubadora Incutex buscaba analizar las relaciones internas de los participantes de la actividad. En este caso se realizó una modificación sobre las dos prácticas anteriores, la modificación consistía en hacer dos veces la actividad, en la primera no permitir comunicación de ningún tipo (ni verbal ni no verbal) el objetivo del cambio era intentar obtener mayores evidencias a observar. Ver video Edu Gil Combes (2019/03/19) . En la primer actividad se puede ver que la emprendedora A consulta sobre las condiciones o características de la actividad a realizar, el resto de los participantes toman los elementos y comienzan a confeccionar la herramienta en un clima distendido y formal estando los participantes muy concentrados en la actividad, los mismos se van moviendo de lugar buscando la mejor posición para mantener la herramienta bien ubicada para poder lograr el objetivo. Por momentos se hacen señas entre ellos mientras se van cambiando las ubicaciones. Al finalizar la actividad estos se muestran muy contentos. En la segunda actividad (sin limitación en la comunicación) participante A comienza indicando “nos tenemos que coordinar” participante D y participante F aclaran que sigan la modalidad de ir moviéndose de lugar como lo hicieron anteriormente, participante B es quien toma la posta y comienza a dar indicaciones desde donde comenzar y hacia donde seguir los primeros pasos para escribir la primer letra.

Antes de comenzar participante B vuelve a tomar liderazgo e indica que deben cambiar de lugares para estar más cómodos al comenzar la actividad. Participante F, D y C toman por momentos la dirección de la actividad haciendo comentarios. Participante B vuelve a tomar dirección o liderazgo de la actividad, mientras participante I da indicaciones a participante F. Participante B le pide a participante F que se cambie de lugar. En ese momento participante B y participante I son quienes lideran la actividad mientras participante C es quien motiva al resto de los participantes. La actividad finaliza y los participantes dan muestras de satisfacción.

En base al desarrollo anteriormente descrito de la actividad, se llega a la siguiente conclusión: No se presentan rasgos de rivalidad o conflicto entre los participantes, hay muy buen nivel de relaciones internas, participante B y emprendedor I son quienes me muestran con mayor liderazgo en la actividad, participante C durante toda la actividad estuvo motivando y reconociendo al resto de los participantes, parece ser el más carismático o empático. Participante H y E son quienes menos participan de la actividad.

En general se muestran como un buen equipo. No hay grandes alertas a tener en cuenta, sólo las cuestiones mencionadas. Buena comunicación, coordinación, buen clima.

Aparte de la actividad Escribamos en equipo también se aplicó la herramienta Desposarse esta se diseñó para medir la competencia Perseverancia para la consecución de los objetivos unidad de competencia Reconocimiento de los objetivos criterio de desempeño 2 Constancia en la persecución de los objetivos. La consigna de la actividad es que cada participante debe atarse la soga por los

extremos, haciendo un nudo simple, generando esposas para colocarse en cada mano. No hace falta que estén ajustadas. Luego junto a su compañero deben enlazar las sogas antes de terminar de colocarlas, de manera tal que queden cruzadas una por encima de la otra y los participantes queden unidos. La consigna consiste en que los participantes deben separarse sin sacarse las esposas ni desatar los nudos. La clave está en las muñecas. Hay una única forma de lograr separar las sogas, la solución está basada en el pensamiento lateral. Las personas al principio intentan todo tipo de movimiento corporal para zafarse, pero con ningún resultado positivo. Luego de un tiempo, algunos (no todos) descubren la forma, que consiste en pasar una de las sogas por dentro de la muñeca del compañero y hacer un movimiento particular para separar las sogas. Es cuestión de ingenio pero también de paciencia.

La música que se utilizó en estas actividades es Tema Zorba original la elección de la misma tiene como objetivo generar de manera incrementada y paulatina un estímulo estresante a los participantes. La herramienta se utilizó para los emprendimientos Rapiboy y Misabogados.com. En el caso de Rapiboy los grupos fueron confeccionados con anterioridad sin que los participantes estén enterados, grupo 1 emprendedor F y emprendedor A. Grupo 2 emprendedor B y emprendedor L. La idea de poner en el mismo equipo a emprendedor F y emprendedor A fue porque Incutex tenía inquietudes sobre la relación entre ambos, por lo cual se buscó evidencias sobre la buena o mala relación entre estos. Una particularidad fue que cuando se indicó los grupos (al azar, los participantes pensaban que era una elección al azar, pero lógicamente era arbitraria), disimuladamente quisieron evitarse y agruparse de otra manera, se les aclaró como iban a ser los grupos, por lo cual no se les permitió evadirse.

En el grupo 1 emprendedor A comienza dirigiendo (buena capacidad de imaginación), emprendedor F en algunos momentos de la actividad hace frenar a emprendedor A "para para", por momentos abandonó la actividad, miraba al grupo 2 mientras emprendedor A seguía intentando otras opciones. En una oportunidad emprendedor A le dice a emprendedor F "dejame pensar" a este comentario me gustaría agregar de que emprendedor A busca en todo momento no tener contacto físico con su par, por su parte emprendedor F todo lo contrario (en lo personal me inclino por creer que está relacionado al respeto y búsqueda de aceptación, por otro lado emprendedor F no hace contacto visual con emprendedor A, diferente a con el resto de sus compañeros) en un momento emprendedor A invita a emprendedor F "yo pongo así y vos pensá", una característica de emprendedor A en esta actividad es que siempre estuvo proponiendo. A emprendedor F pareciese que esta actividad le generó un reto intelectual, su actitud cambió con respecto a las actividades anteriores.

Grupo 2 se caracterizó por tener muy buen clima y colaboración. Es emprendedor L quien más propone, fuera de esta aclaración el desarrollo de la actividad entre ellos fue intentar desatarse sin tener éxito.

Pasados aproximadamente 15 minutos de comenzada la actividad me pareció prudente cambiar de integrantes en los grupos, ya que tenía el interrogante si los participantes del grupo 1, entre ellos mismos se bloqueaban (emprendedor A y emprendedor F quienes estaban en el foco de análisis por parte de Incutex), una vez cambiados en menos de 2 minutos emprendedor F y emprendedor B se desposaron, fue emprendedor F quien encontró la forma de hacerlo.

En base al desarrollo anteriormente descrito se llega a la siguiente conclusión: Rivalidad o conflicto latente entre emprendedor F y Emprendedor A, más desde el lado del emprendedor A que de emprendedor F. Son dos líderes natos y por eso hay choque de poder, o bloqueo entre ambos. Emprendedor A es más carismático y empático con la gente, y emprendedor F es más seco y de poca palabras. Entre los dos hacen buen equipo junto a emprendedor B y emprendedor L, pero hay que tener cuidado de que entre ellos dos (emprendedor A y emprendedor F) no choquen, o generen conflicto de poder en alguna situación. Hay que seguir esa relación de cerca. Emprendedor L es un poco inmaduro y puede ser llevado por delante por el personal encargado de realizar los deliveries, tener cuidado con eso a medida que crezca la empresa, por momento lo lleva excelente. Emprendedor B es muy trabajador, ansioso y larga cosas sin testear, cuidado ahí también.

En general son buen equipo, unidos y comprometidos con el proyecto. No hay grandes alertas a tener en cuenta, sólo las cuestiones mencionadas.

Teniendo este desarrollo de ambas actividades de la herramienta sirvieron como retroalimentación para seguir avanzando en la creación de la misma, agregándosele a las demás competencias requeridas por Incutex es así que se fueron desarrollaron las diferentes unidades de competencias, sabiendo que la unidad de competencia es una característica o rasgo mínimo susceptible de reconocimiento y acreditación parcial, y que a cada unidad de competencia seleccionada se le deben asignar diversos criterios de desempeño, es decir que esta es una sub unidad del criterio de desempeño y a cada criterio de desempeño se le deben identificar las diversas evidencias en donde se pueda evidenciar dicho criterio de desempeño.

Una vez seleccionadas todas las competencias a evaluar con sus correspondientes unidades de competencias, criterios de desempeño y evidencias se establecieron la totalidad de dinámicas a utilizar para identificar la existencia o no de dichos criterios de desempeño. Por último se diseñó una matriz de valoración para la evaluación de competencias, esta se realizó en formato rúbrica.

Tabla 5

Grado	Características
-1	dominio o práctica débil o torpeza en enumerar conocimientos o realizar prácticas
0	conocimiento dudoso o ejercicio poco hábil o ágil
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa

Fuente: elaboración propia

En síntesis la herramienta de evaluación de competencias realizada para Incutex (ver anexo 9) se caracteriza por tener desarrolladas 5 competencias, 10 unidades de competencias, 17 criterios de desempeño y 55 evidencias. Teniendo en cuenta que se utilizó metodología de investigación acción para la realización de esta herramienta de innovación, ya que mientras se fue desarrollando dicha herramienta, fue ofrecida a la organización a retazos y puesta a prueba diversos de sus componentes por lo cual ha sido utilizada parcialmente en los procesos de evaluación de los emprendimientos Rapiboy, Misabogados.com y Helacor.

CONCLUSIONES

Mediante la metodología de la investigación-acción la construcción del marco teórico y de la herramienta de innovación para la organización, en este caso Incutex es un proceso colaborativo. Los conceptos y las prácticas no tienen un sentido absoluto y universal, lo que no obsta se apoyen en teorías, supuestos, etc., que, como es el caso de la gestión por competencias, remite a rasgos universales – teorías de la motivación, de la personalidad, etc., que aquí no analizamos. Conceptos y prácticas son situados, contextuales y relacionales. Se definen en un proceso, controlado, de colaboración con la organización. De tal modo he procedido con Incutex, como se atestigua en la desarrollo de la tesis y también en los anexos.

Las competencias que la organización buscaba en su comienzo fueron revisadas, atendiendo al análisis de contenido sobre referentes teóricos y otras experiencias en gestión por competencias. En base a este relevamiento y análisis de información se llega a una redefinición de las mismas. Redefinición que es atestiguada en el diseño final de la herramienta, presentada en este trabajo.

Pero como toda valoración de competencias nos sitúa ante el umbral de los procedimientos objetivos con los que podemos observar conductas, uno de los trabajos más delicados en el proceso ha sido la operacionalización del análisis de las competencias: cómo definir la competencia, las unidades de competencia –o segmentos que componen ese constructo complejo que es la competencia-, y atender a los criterios de desempeño con los que podemos observar su presencia y grado de desarrollo. Por supuesto pieza clave son las evidencias: lo que nos llevó

a diseñar actividades, pruebas, registros, etc., que nos permitan contrastar el criterio con la situación concreta de concurrencia en las pruebas

Redefinidas y operacionalizadas las competencias, y en colaboración con la organización, se procedió a perfeccionar la herramienta. En una primera instancia la misma fue ofrecida en retazos o escorzos, puesta a prueba en diversos de sus componentes, lo que sirvió en el proceso para sistematizar la operacionalización y análisis de las competencias. Establecer el marco de análisis de competencias y operacionalizar su evaluación es un paso fundamental para la implementación de una gestión por competencias, y, en este caso inicial para poder conformar una herramienta que permita valorar las competencias esperables en los líderes de proyectos *Startups*.

Tras estas precisiones escuetas podemos concluir que esta herramienta constituye una innovación para la organización. Pero creo podríamos afirmar que la misma es viable de aplicación en otro tipo de organizaciones, seleccionando y definiendo otras competencias, pero tomando el modelo como referencia para lo mismo.

ETAPAS DEL PROYECTO

- Lectura y análisis de los referentes del marco teórico
- Definir grilla de relevamiento de información en base al análisis realizado para entrevistas con responsables de Incutex
- Entrevista con responsables de Incutex
- Elaboración de un piloto en el que se establezcan las competencias, su relación y el modo de valorarlas
- Reunión con responsables de Incutex para presentación y validación de piloto
- Reajustes sobre el modelo propuesto
- Diseño de grilla de evaluación de la implementación del piloto
- Implementación parcial del piloto
- Evaluación final del proyecto

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. Las características que debe tener todo buen emprendedor.
Recuperado de <https://www.adeccorientaempleo.com/buen-emprendedor-caracteristicas/> (consultado el 12/09/2018)
- Álvarez, Cristina (08/03/2018) Características de un emprendedor.
Recuperado de <http://blog.infoempleo.com/a/caracteristicas-de-un-emprendedor/> (consultado el 13/09/2018)
- Alles, Martha (2012). Diccionario de términos de Recursos Humanos (1° edición) Buenos Aires: Granica
- Alles, Martha (2015) Diccionario de competencias La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas en gestión de competencias (2° edición) Buenos Aires: Granica
- Alles, Martha (2002) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario (1° edición) Buenos Aires: Granica
- Alles, Martha (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (3° edición) Buenos Aires Granica
- Alles, Martha (2013, noviembre 17) Selección por competencias [video] recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=SvO_7-ryC64
- Bernardo, Juan (1993). Ética de los Negocios (1° edición) Buenos Aires: Macchi
- Brian Hall (2006), Values Shift, A guide to personal and organizational transformation, wipf & stock, Eugene Oregon

- Cardozo, Nelson David (2016/09/8). Las incubadoras no funcionan. Recuperado de <https://medium.com/naneditgital/incubadoras-startups-fracaso-8ad838d448af>
- Charria Ortiz y otros (2011) Definición y clasificación teóricas de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Revista Psicología desde el caribe N°28
- Chiavenato, Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos (5 edición) Bogotá: Mc Graw Hill
- Definición ABC (2017). Recuperado de www.definicionabc.com/comunicacion/ (consultado 09/11/2018)
- Dueñas, Felipe Cristancho (2016/08/30) ¿Por qué debería evaluar las competencias laborales en su empresa? Recuperado de <https://blog.acsendo.com/por-que-evaluar-competencias-laborales/> (consultado el 13/11/2018)
- Edu Gil Combes (2019/03/19) *Aplicación herramienta tesis 2 video* [video] recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GWDQMEZmQ6U>
- Escuela Europea de Dirección de Empresas (2015/03/24) 10 características de un buen emprendedor. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/2015/03/24/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/> (consultado el 13/09/2018)
- Giorgios Zampetas (2017/02/15) Zorba´s Dance [video] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=zJmnpcofbfc>

- Gordillo Héctor. (2004, abril 14). Evaluación de competencias laborales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-competencias-laborales/> (consultado el 01/11/2018)
- Habilidades Docentes, (2013/11/10). Qué es una competencia. Recuperado de <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
- HumanSmart. (2018) 9 técnicas para evaluar competencias en un Assessment center. Recuperado de <http://humansmart.com.mx/9-tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center> (consultado 18/12/2018)
- Incutex (16/05/2017) recuperdo de <http://www.incutex.com.ar/>
- Indicadores de evaluación (s.f.) recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=181724>
- Instituto Mexiquense del emprendedor (2015) ¿Qué es una incubadora de empresas?. Recuperado de http://ime.edomex.gob.mx/que_es_una_incubadora_de_empresas
- Labruffe, Alain (2008). La gestión de competencias: planteamientos básicos, prácticas y cuadros de mando. Madrid: AENOR.
- López, Carlos (20/10/2000) Qué es una incubadora de empresas y que busca en su proyecto. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-incubadora-de-empresas-y-que-busca-en-un-proyecto/>
- Mata Arribas, Jorge Ignacio. Resiliencia la clave para la perseverancia. Recuperado de <http://jma-asesores.com/resiliencia-la-clave-de-la-perseverancia/> (consultado el 12/11/2018)
- Matriz Foda (2018) recuperado de <http://www.matrizfoda.com/dafo/que-es-la-matriz-foda/importancia-del-analisis-foda-empresas/> (consultado 21/12/18)

- Martínez, Pablo (16/05/2017) recuperado de <http://www.todostartups.com/>
- Martínez, Paula (02/06/2013) Incubar nuevas empresas. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/emprendedores/incubar-nuevas-empresas> (Consultado el 05/05/2017)
- Mingus Big Band (10/02/2017) *Moanin* [video] Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=_OSyznVDOY&index=3&list=PLEO_s_jc1MCvZ-ErYIL2Nbv7_phaJl7pv
- Novoa, Jaime (15/05/2013). ¿Qué es una startup? [entrada blog] recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-startup> (Consultado 18/06/2017)
- Olaz, A. (2011): Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un Sistema de gestión por Competencias en Revista Lan Harremanak, 24, 197 - 217. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua. Universidad del País Vasco.
- Preciado Sanchez, Alma Cecilia (2006) Modelo de evaluación por competencias laborales (1 edición) Mexico DF: Universidad Panamericana
- RAE (2017) recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZS8ViZp> (consultado 12/11/18)
- Rodríguez Alba, Jaime (2017) Competencias éticas para el gobierno abierto y la administración relacional. En Rodríguez Alba, J. y Lariguet, G. *Gobierno abierto y ética*. Córdoba: Editorial Universidad Nacional de Córdoba
- Rodríguez Alba, Jaime (2017) “Formando en competencias éticas a los servidores públicos”. En *RAP (Revista de Administración Pública)* Monográfico: Ética y administración pública. Elementos para la formación de

una conducta íntegra en los servidores p ublicos (volumen LII, N 3). Revista de administración pública. México: INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), pp. 105-124

- Rosales, Mariluz (24 de Feb de 2009). "Concepto de Proyecto". [en línea] <http://www.zonaeconomica.com/concepto-proyecto> (Consultado el 05/05/2017)
- Sabbadim, Guillermina (2018) en Rodríguez Alba J, ; Vottero, S. ; y otros , Memorias del XIII Congreso Nacional e Internacional sobre democracia.(Rosario, 10 al 13 diciembre 2018) Mesas redondas. Recuperado : <https://fcpolit.unr.edu.ar/memoriascsd2018/> (consultado 21/12/18)
- Steve Blank, Bob Dorf (2013) P. 22 El manual del emprendedor (1 edición) Madrid: Grupo Planeta
- Shikhar Ghosh (septiembre de 2012) <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190> (Consultado 20/06/2017)
- Think&Start (s.f.). Hablemos sobre startups: qué son, sus características e importancia [entrada Blog] recuperado de <https://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia> (Consultado 18/06/2017)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 6

SEMANA	CAPITULO							
	Lectura y análisis de los referentes del marco teórico	Definir grilla de relevamiento de información en base al análisis realizado para entrevistas con responsables de Incutex	Entrevista con responsables de Incutex	Elaboración de un piloto en el que se establezcan las competencias, su relación y el modo de valorarlas	Reunión con responsables de Incutex para presentación y validación de piloto	Reajustes sobre el modelo propuesto	Diseño de grilla de evaluación de la implementación del piloto	Implementación del piloto y evaluación final del proyecto
<i>Junio de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Julio de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Agosto de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Septiembre de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Octubre de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Noviembre de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Diciembre de 2018</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Enero de 2019</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Febrero de 2019</i>								
1								
2								
3								
4								
<i>Marzo de 2019</i>								
1								
2								
3								
4								

ANEXOS

Anexo 1

Grilla de preguntas en entrevista 1 dirigida a Elena Provensal, directora de operaciones Incutex

- Conformación de la estructura de la organización
- De qué trata el negocio de Incutex
- Cuáles son los parámetros de selección de los emprendimientos a invertir
- Que ocurre luego de seleccionado el emprendimiento
- Cuál es el mayor inconveniente que se encuentran al momento de seleccionar el o los emprendimientos a invertir
- Motivo de éxito o fracaso de los proyectos en los cuales han invertido
- Momento del ciclo de madurez del proyecto invertido en el que se detecta el motivo de éxito o fracaso
- Como creen o porque creen que influenció dicho motivo en el proyecto
- Cuáles son las competencias que esperan tengan los líderes de los proyectos en los cuales analizan invertir
- Envío de casos reales donde se plasme lo conversado en relación a motivo de éxito o fracaso

Anexo 2

Guía para la realización de entrevistas a Startups durante la convocatoria que utiliza Incutex (documento interno de Incutex)

Primera Entrevista:

PUNTOS A TOCAR

1) Felicitarlos por la aplicación, contarles que pasaron a la segunda fase. Contarles cómo va a ser el proceso de la entrevista, dejar al último explicaciones sobre Incutex y dudas al respecto.

Sobre Incutex: Company Builders, nace en 2012, evolución.

Actualmente conformada por 11 Startups, un grupo de inversores de 20 personas, 12 CEOs de 7 Industrias (Comunicación, Combustible, Tecnología, Finanzas, Telecomunicaciones, Agro). Tenemos un equipo de Management, áreas: comercial, finanzas, fondos, operaciones. Damos soporte, asesoramiento y acompañamiento.

Modo de uso del dinero invertido, posibilidad de follow on, acceso a otras convocatorias y otros fondos. Red de contactos, networking internacional, red endeavor. Espacio de coworking.

2) Pedirles que hagan una pequeña introducción de la startup, un pitch de 15 a 20 minutos.

3) Preguntas posibles por temática:

Finanzas:

-¿Cómo planean usar los fondos que les otorgaría Incutex? Si tienen actividad económica en el exterior, ¿Cómo se manejan con eso?

-Si tienen sociedad ¿Ya están facturando a través de la misma?

-¿Tienen los impuestos al día?

-¿Están en punto de equilibrio? ¿Cuándo planean llegar?

RRHH:

-¿Cuántos empleados tienen? Si tienen sociedad ¿Los tienen en blanco?

-¿Cómo es la dinámica de trabajo, en donde trabajan? ¿Qué metodología de gestión utilizan?

Mercado/Comercial:

- ¿Quiénes son sus competidores directos? ¿En Córdoba, Argentina, Estados Unidos?

- ¿Hay alguna otra Startup que conozcan que sea exitosa con este mismo producto?

- ¿Cuál es el tamaño actual y futuro del mercado?

- ¿Cómo planean captarlo? ¿Cuál es el plan de comercialización?

- ¿Tienen Equipo de Ventas? ¿Cuántos son? ¿Calle o Teléfono?

- ¿Cuáles son los canales más fuertes de venta? ¿Cuáles están validados?

- ¿Tienen idea de cuánto es lo que les sale adquirir un cliente en la actualidad?

- ¿Cuáles son sus fuentes de tráfico? ¿Cuál es la inversión en cada Fuente?

- ¿Tienen clientes que realizan compras de manera recurrente?

- ¿Cuánto factura el Cliente de mayor tamaño?

- ¿Tienen muchos clientes que facturan poco o pocos clientes que facturan mucho?

Modelo de Negocios:

- ¿Qué Pivots han realizados? ¿Qué aprendieron?
- ¿Cuál es la Propuesta única de valor? ¿Cómo se diferencian de los competidores?
- ¿Cuál es el Modelo de monetización actual? ¿Qué planes tienen respecto a esto en el futuro?

Producto:

- ¿Cuáles Tecnologías utilizan? ¿El CTO está full time en el equipo?, estadio actual del producto, próximos features, próximos pasos tecnológicos,
- Escalabilidad del producto/servicio

LLENADO DE GRILLA

En la planilla de entrevistas: hay una sección para que en cada entrevista se llene la grilla y se otorgue puntaje del 1 al 5 a cada uno de los puntos, en base a los criterios que se especifican debajo:

Tabla 7

	Nombre de la startup			
	ENTREVISTA 1		ENTREVISTA 2	
	Fecha	Modalidad	Fecha	Modalidad
PUNTOS A EVALUAR	PUNTAJE 1-5	COMENTARIOS	PUNTAJE 1-5	COMENTARIOS
Mercado				
Management /Equipo				
Momentum				
Producto				
Modelo de Negocios				
TOTAL				

CRITERIOS PARA EL PUNTAJE
Mercado (Gran Oportunidad)

1	Personas/Clientes específicos con necesidades reales
2	Ventaja competitiva clara
3	Mercado grande y atractivo
4	Tendencias y timing favorables
Management/Equipo (Mejor Equipo para la Ejecución)	
1	Equipo inteligente, talentoso y cohesivo
2	Fuerte habilidad para lograr objetivos y aprender rápido
3	Listos para crecer rápidamente
4	Visión e instintos únicos, encaje con el proyecto
Momentum (Crecimiento Rápido)	
1	Tracción actual
2	Plan de crecimiento ambicioso pero creíble
3	Modelo de crecimiento con uso del capital eficiente
4	Estrategia clara para crecer y ganar el mercado
Producto	
1	Producto valioso y diferencial
2	Uso de la tecnología
3	Producto escalable fácil y rápidamente
4	Desarrollo inhouse
Modelo de Negocios (Disruptivo y Virtuoso)	
1	Estrategia de go to market eficiente
2	Canales de crecimiento
3	Monetización rentable en el mediano plazo
4	Escalabilidad

INFORME

En la misma planilla, debajo:

- 1) escribir un pequeño párrafo que cuente las percepciones surgidas durante la entrevista, más allá de los comentarios de la grilla.
- 2) anotar los puntos sobre los cuales no hay dudas, y los puntos a repreguntar en la entrevista 2

En el caso de que se decida avanzar con la Startups en el proceso de selección, se deberá realizar una segunda entrevista

Anexo 3

Documento interno enviado de Incutex

Caso A

Empresa A, *INCUTEX* invierte en ella en el año 2014. Dos cofundadores (estos eran pareja), 10 años de experiencia en el sector, pero en relación de dependencia, hasta que decidieron lanzarse con su propio software (un producto excelente, el CEO de la compañía es un técnico con habilidades increíbles en desarrollo de productos, pero con muchas deficiencias en la comunicación y el manejo de equipos) y comenzar a venderlo. Al principio vendían el software completo, luego después de ingresar al proceso de incubamiento con *INCUTEX* cambiaron el modelo de negocios como Software como Servicios (SaaS o Software as a services), y ahí es cuando comenzaron los problemas. Al vender el software tenían ingresos voluminosos por mes (los clientes lo pagan en cuotas), con posibilidad de vender mantenimiento, pero que dichos ingresos al finalizar el pago del software se terminaban y había que salir a buscar nuevos clientes. La propuesta de *INCUTEX* fue un cambio en ese modelo y comenzar a vender el software como servicio, y que el mantenimiento fuera parte de ese servicio, que el dueño del software fuera la Startup y no el cliente pero que este último se beneficiara de los updates constantes al resto de los clientes, al estar el servicio en la nube.

El equipo comenzó a crecer, cada nuevo cliente requería implementación y mucha demanda de la presencia del líder de proyecto (el ceo), este no quería soltar las riendas y hacía todo, mantenimiento, desarrollo, ventas, liderazgo del equipo (muchas veces a

distancia al estar de viaje visitando a los clientes), y no delegaba y siempre había mal ambiente en el equipo de trabajo. Era una persona que escuchaba o hacía de cuenta como que escuchaba, acordábamos lo que se iba a hacer y el luego hacía algo completamente distinto sin avisarnos, era como hablar con una pared. El equipo empezó a tener problemas, los clientes insatisfechos, la compañía en deuda, con muchas contingencias. Alto grado de rotación de empleados, gente que duraba solo meses. No había un espíritu de equipo, ni trabajo en equipo ni un líder claro. No había procedimientos para el proceso de mantenimiento del producto a clientes, etc.

Esto lo detectamos cuando la empresa comenzó a crecer, al 2do año luego de haber invertido. Esto generó que los inversores y al equipo de Incutex le sea muy difícil de trabajar con ellos, ayudarlos y colaborar con el proyecto. Y finalmente generó que los inversores quieran vender la compañía y no tener más participación en la compañía. También todo esto complicó el proceso de crecimiento y expansión de la compañía, hasta generando el objetivo inverso, con mala reputación de la compañía en el rubro.

Anexo 4

Documento interno enviado de Incutex

Caso B

Startup de Buenos Aires, con 2 socios, ambos del rubro de negocios/administrativo, jóvenes, menores a 30 años, primera experiencia como emprendedores.

El proyecto comenzó como una especie de red social para mapear los intereses de las personas a través de comparación de imágenes.

Luego eso pivoteó (cambió) hacia un comparador de imágenes para hacer un test de personalidad (el MBTI a través de imágenes), para que las empresas pudieran evaluar a potenciales candidatos. Luego de eso pasó a una plataforma para contratar talento IT (desarrolladores de software), para empresas, y así fue un pivot detrás de otro.

La empresa nunca llegó a punto de equilibrio, hasta que 3 años después los emprendedores desistieron y decidieron cerrar la compañía.

En todo ese proceso, el equipo de Incutex los iba asesorando, dando consejos, diseñando estrategias en conjunto con ellos, haciendo conexiones, desarrollando oportunidades, etc. En la mayoría de los casos los emprendedores decidieron hacer caso omiso de esos consejos, y accionar por su cuenta. Por meses no teníamos información de ellos ni del proyecto y se rehusaban a hablar con nosotros con la excusa de "perder tiempo". Muchas situaciones se presentaron donde ocurrían fracasos o se daban errores en donde nosotros debíamos tragarnos el "se lo dijimos". Hubo muchos casos de conflictos, y la realidad es que había múltiples oportunidades de negocios, y hay casos de empresas que demuestran que se pueden hacer negocios

en estos rubros y con estas herramientas, es por eso que concluimos que el factor humano, los emprendedores, fueron el factor más grande de fracaso.

Nos aventuramos en un negocio que parecía una gran oportunidad sin conocer y evaluar en profundidad a los emprendedores y eso fue un error.

Anexo 5

Documento interno enviado de Incutex

Caso C

Emprendedor solo, invertido el año pasado. Por contrato aprendimos y le pedimos que incluya a un socio para que podamos invertirle. 10 años de experiencia en el rubro de su proyecto (logística), tenía un modelo de negocio con el que facturaba muy bien. Ingresó a *INCUTEX*, le hicimos cambiar la tecnología y el modelo de negocios, y en ese interín nos dimos cuenta de que el emprendedor tenía otros 5 negocios de los cuales vivía económicamente y al momento de hacer el pivot en el cambio de modelo de negocios no tenía tiempo para dedicarle al proyecto, y actualmente no podemos avanzar por eso, por falta de dedicación y tiempo y es un freno muy complicado de sacar. El emprendedor es excelente pero no está lo suficientemente comprometido con el proyecto, y su socio, el tecnológico que sumó después tampoco. En este caso nos dejamos "seducir" por ambas cosas, la oportunidad de negocios y el emprendedor que parecía increíble pero que ahora no responde.

Anexo 6

Documento interno enviado por Incutex

Competencias esperadas en un líder de proyecto en Incutex son:

- Carisma
- Inteligencia emocional
- Resiliencia
- Perseverancia
- Apertura
- Flexibilidad
- Capacidad de aprendizaje
- Tenacidad
- Capacidad de delegar
- Capacidad de trabajar en equipo
- Ego moderado (es necesario cierto nivel de ego pero no demasiado)
- Autoestima alta
- Elocuencia
- Capacidad de planificación
- Manejo de contingencias
- Visión a largo plazo

Anexo 7

Grilla de preguntas en entrevista 2 dirigida a Elena Provensal, directora de operaciones Incutex. En base a tres casos reales enviados (A – B – C) se realizaron las siguientes preguntas

- Antigüedad del proyecto
- Hitos alcanzados por el proyecto antes de la gestión de Incutex
- Como están conformados internamente dichos proyectos
- Como se vinculan o relacionan los integrantes de los proyectos
- Principales características observadas de los integrantes del proyecto
- Como funcionaban/relacionaban antes de entrar a la incubadora y que cambios sufrió el proyecto una vez incubados
- Que situaciones ocurrieron luego de realizada la inversión por parte de la incubadora
- Comparando las competencias esperadas por Incutex vs la situación presente, que podría comentar.
- Que características o situaciones vividas por parte del equipo y de los integrantes del mismo puede comentar
- Como termino el caso

Anexo 8

Grilla de preguntas en entrevista 2 dirigida a Elena Provensal, directora de operaciones Incutex Temática Proyectos exitosos y proyectos con desarrollo menor al esperado.

- Breve reseña sobre los emprendimientos y los integrantes del mismo
- Que caracterizaba a los emprendimientos y los emprendedores
- Teniendo en cuenta las competencias esperadas por Incutex de los líderes de proyectos, como se relacionan estas con los líderes de los casos enviados
- Relacionando la propuesta de cambio realizada por Incutex vs los resultados logrados, que podría comentar
- Como cree afectó la gestión del líder en la relación antes mencionada
- Que hubiese ocurrido si antes de seleccionar el proyecto podía medir el nivel de estas competencias
- Que cree que hubiera ocurrido si el nivel de dichas competencias hubiera estado más desarrollado/elevado
- En el caso de haber detectado con anterioridad el nivel de competencia esperado vs el encontrado en los líderes de los proyectos, hubieran desarrollado los mismos

Anexo 9

Perseverancia en la consecución de objetivos:

Lleva a cabo con firmeza y constancia la ejecución de proyectos y la búsqueda en la consecución de los objetivos planteados por la organización. Actúa con fuerza interior, insistiendo cuando es necesario, manteniendo un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto a nivel personal como organizacional (adaptada de Alles 2015).

Unidad de competencia 1: Reconocimiento de los objetivos:

Criterio de desempeño 1: Conoce los objetivos

Evidencia 1: Expresa con claridad los objetivos

Evidencia 2: Reconoce aportes que tiene el logro de dichos objetivos

Evidencia 3: Define sintéticamente los medios o el modo de realización de los objetivos

Evidencia 4: Aprecia cuáles son las consecuencias del no logro del objetivo

Este criterio de desempeño se trabajará analizando el video “El hombre de al lado video 1” la misma es un recorte de la película con el mismo nombre de los directores Mariano Cohn y Gastón Duprat, este film Argentino narra un conflicto entre vecinos.

En esta dinámica se busca exponer el video y cada participante responda en una hoja las siguientes inquietudes:

- 1) Reconocimiento y definición de los objetivos de las partes (Leonardo y Víctor)
- 2) Expresar que aporta a cada una de las partes los objetivos propuestos

3) Determinación de medios y modo de consecución de los mismos

4) Apreciación del no logro del objetivo por cada una de las partes

Materiales requeridos:

1 mecanismo de proyección de video (Pc, proyector, Tv o similar)

1 hoja y lapicera por participante

La cantidad de participantes debe ser 1 individuo o superior

Competencia: Perseverancia en la consecución de objetivos		
Unidad de competencia 1: Reconocimiento de los objetivos		
Criterio de desempeño 1: Conoce los objetivos		
-1	dominio o práctica débil	No comprende o tiene importantes dificultades para entender los objetivos, los aportes de los mismos, los medios, las formas de conseguirlos y las consecuencias del no logro de los mismos.
0	conocimiento dudoso	Comprende elementalmente los objetivos, los aportes de los mismos, los medios, las formas de conseguirlos y las consecuencias del no logro de los mismos.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Comprende y aplica correctamente en ambos contextos los objetivos, los aportes de los mismos, los medios, las formas de conseguirlos y las consecuencias del no logro de los mismos.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Relaciona y sistematiza en ambos contextos los objetivos, los aportes de los mismos, los medios, las formas de conseguirlos y las consecuencias del no logro de los mismos.

Criterio de desempeño 2: Constancia en la persecución de los objetivos

Evidencia 1: Se percibe confiado/seguro para afrontar la propuesta

Evidencia 2: Reconoce acciones alternativas

Evidencia 3: Reflexiona sobre las situaciones presentadas por el resto de los participantes

Evidencia 4: En el caso de replantearse el modo de la consecución de los objetivos, el mismo abandona su postura o se sostiene o afianza en la misma

Este criterio de desempeño se trabajará con la actividad DESPOSARSE (Juego de Ingenio).

Consigna: Cada participante debe atarse la soga por los extremos, haciendo un nudo simple, generando “esposas” para colocarse en cada mano. No hace falta que estén ajustadas. Luego junto a su compañero deben enlazar las sogas antes de terminar de colocarlas, de manera tal que queden cruzadas una por encima de la otra y queden “unidos”. Deben separarse sin sacarse las esposas ni desatar los nudos. La clave está en las muñecas.

Observación: Hay una única forma de lograr separar las sogas, la solución está basada en el pensamiento lateral. Las personas al principio intentan todo tipo de movimiento corporal para zafarse, pero con ningún resultado positivo. Luego de un tiempo, algunos (no todos) descubren la forma, que consiste en pasar una de las sogas por dentro de la muñeca del compañero y hacer un movimiento particular para separarse. Es cuestión de ingenio pero también de paciencia.

Materiales requeridos:

- 1 soga de 120 cm de largo por persona
- Equipos de 2 personas (solo puede jugarse en caso de equipos pares)

Competencia: Perseverancia en la consecución de objetivos		
Unidad de competencia 2: Reconocimiento de los objetivos		
Criterio de desempeño 2: Constancia en la persecución de los objetivos		
-1	dominio o práctica débil	Desarrolla con dificultad el reconocimiento de alternativas, estrategias, reflexiones sobre opciones planteadas por otros participantes y/o replanteo de su propia actividad
0	conocimiento dudoso	Desarrolla básicamente las alternativas, estrategias, reflexiones sobre opciones planteadas por otros participantes y/o replanteo de su propia actividad
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Desarrolla las principales alternativas, estrategias, reflexiones sobre opciones planteadas por otros participantes y/o replanteo de su propia actividad
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Resuelve la actividad

Temple:

Actúa con serenidad y dominio tanto interpersonalmente como en relación con las actividades que implican su cargo en la organización. Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las vicisitudes y explica a otros los problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto (adaptada de Alles 2015).

Unidad de competencia 1: Actúa con serenidad en situaciones problemáticas

Criterio de desempeño 1: Analiza situaciones problemáticas sin que las mismas le alteren

Evidencia 1: Se registran movimientos corporales que puedan estar relacionados con muestras de ansiedad, nerviosismo o similares

Evidencia 2: Desglosa o reflexiona sobre la situación planteada o simplemente busca responder

Evidencia 3: Dramatiza o hace juicios exagerados al analizar la situación

Evidencia 4: Aprecia la situación planteada como una situación de riesgo personal

Este criterio de desempeño se trabajará con el mismo video también del mismo filme Argentino “El hombre de al lado 2” recorte de la película de los directores Mariano Cohn y Gastón Duprat.

En esta dinámica se debe exponer el video y pedirle a cada participante que se pongan en la piel del personaje de LEONARDO, el arquitecto. Aquí el coordinador debe pedir a él/los participantes que se tomen al menos 5 minutos en silencio y hagan empatía con el personaje y comenten que sienten, piensan, perciben o imaginan estando ellos en el lugar de LEONARDO.

Aquí el coordinador debe pedir a los participantes que se queden con los ojos cerrados he intenten posicionarse en el lugar y haciendo contacto con el personaje de LEONARDO, teniendo como esquema base lo siguiente (las respuestas deben desarrollarse en primera persona, YO LEONARDO)

- 1) Pedir se realice una descripción física lo más detallada posible del personaje de VICTOR
- 2) Describir lo más real extensamente y posible el hecho (comentando tanto las acciones como las sensaciones y emociones)
- 3) Pedirle que proyecte la situación lo más extensamente posible, en el como cree ÉL que debería de haberse desarrollado la situación.

Ejercicio adaptado de la dinámica “el yo afectado” del director Argentino Augusto Fernández técnica utilizada en entrenamiento teatral

Materiales requeridos:

1 mecanismo de proyección de video (Pc, proyector, Tv o similar)

La cantidad de participantes debe ser de 1 individuo

Competencia: Temple		
Unidad de competencia 1: Actúa con serenidad en situaciones problemáticas		
Criterio de desempeño 1: Analiza situaciones problemáticas sin que las mismas le alteren		
-1	dominio o práctica débil	Se maneja con dificultad en la realización de la actividad dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando o haciendo juicios exagerados, sin lograr reflexionar sobre la situación planteada, o apreciando la situación como un riesgo personal.
0	conocimiento dudoso	Se maneja de manera precaria en la realización de la actividad dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando o haciendo juicios exagerados, sin lograr reflexionar sobre la situación planteada, o apreciando la situación como un riesgo personal.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Se maneja con facilidad en el desarrollo de la actividad no dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando ni haciendo juicios exagerados, logrando reflexionar sobre la situación planteada, sin apreciar la situación como un riesgo personal.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Se maneja libremente en el desarrollo de la actividad no dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando ni haciendo juicios exagerados, logrando reflexionar sobre la situación planteada, sin apreciar la situación como un riesgo personal.

Unidad de competencia 2: Interactúa de manera tranquila

Criterio de desempeño 1: Interacción con los pares

Evidencia 1: Se relaciona sin interrumpir ni juzgar negativamente

Evidencia 2: Combina o integra conceptos presentados por el resto de los participantes

Evidencia 3: Fomenta o estimula la participación del resto de los individuos

Evidencia 4: Sostiene a lo largo del proceso comunicación fluida

Este criterio de desempeño se trabajará con la herramienta Storytelling. El Storytelling permite contar una historia sobre tu empresa o equipo de trabajo. La idea es el narrar el cómo has superado las dificultades, qué es lo que inspira, une o caracteriza.

En un tiempo máximo de 20 minutos, los participantes en conjunto deben armar una historia lo más extensamente posible, la historia debe ser contada en primera persona.

Materiales requeridos:

Papel y lápiz

La cantidad de participantes debe ser 3 individuos o superior

Competencia: Temple		
Unidad de competencia 2: interactúa de manera tranquila		
Criterio de desempeño 1: Interacción con los pares		
-1	dominio o práctica débil	En el desarrollo de la actividad no comprende lo que dicen sus compañeros, se muestra cerrado a escuchar a sus compañeros, interrumpiendo o juzgando negativamente los conceptos brindados por sus compañeros.
0	conocimiento dudoso	En el desarrollo de la actividad comprende básicamente lo que dicen sus compañeros, escuchando por momento a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando negativamente, aceptando algunos conceptos brindados por sus compañeros.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	En el desarrollo de la actividad comprende lo que dicen sus compañeros, escuchando a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando negativamente, aceptando o integrando los conceptos brindados por sus compañeros, fomentando la participación de todos los integrantes.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	En el desarrollo de la actividad se relaciona y muestra con una actitud abierta al diálogo, sistematizando y escuchando a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando, aceptando e integrando los conceptos brindados por sus compañeros, fomentando la participación de todos los integrantes.

Adaptabilidad – Flexibilidad:

Aprecia perspectivas diferentes, modificando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a las diversas situaciones, contextos, medios y personas. Realiza una revisión crítica de su propia actuación (adaptada de Alles 2015).

Unidad de competencia 1: Aprecia diferentes perspectivas que se le planteen

Criterio de desempeño 1: Escucha activa

Evidencia 1: Monopoliza la conversación

Evidencia 2: Interrumpe o hace juicios negativos

Evidencia 3: Repregunta sobre las situaciones planteadas

Evidencia 4: Reconoce o incluye conceptos planteados anteriormente en su discurso

En este criterio de desempeño se trabajará buscando un debate entre los integrantes sobre un tema social puntal (ejemplo, el lenguaje inclusivo, la despenalización del aborto, el pago de asignación a las personas privadas de su libertad, entre otros) Los participantes deben dar su opinión sobre la temática justificando extensamente su postura como también por qué están en desacuerdo con el resto de las posturas o participantes.

Aquí el coordinador debe prestar atención a la interrelación entre los participantes

Materiales requeridos:

No se debe facilitar papel ni lápiz

La cantidad de participantes debe ser 3 individuos o superior

Competencia: Adaptabilidad - Flexibilidad		
Unidad de competencia 1: Aprecia diferentes perspectivas que se le planteen		
Criterio de desempeño 1: Escucha activa		
-1	dominio o práctica débil	En el desarrollo de la actividad no comprende lo que dicen sus compañeros, se muestra cerrado a escuchar a sus compañeros, interrumpiendo o juzgando negativamente los conceptos brindados por sus compañeros.
0	conocimiento dudoso	En el desarrollo de la actividad comprende básicamente lo que dicen sus compañeros, escuchando por momento a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando negativamente, aceptando algunos conceptos brindados por sus compañeros.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	En el desarrollo de la actividad comprende lo que dicen sus compañeros, escuchando a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando negativamente, aceptando o integrando los conceptos brindados por sus compañeros, fomentando la participación de todos los integrantes.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	En el desarrollo de la actividad se relaciona y muestra con una actitud abierta al diálogo, sistematizando y escuchando a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando, aceptando e integrando los conceptos brindados por sus compañeros, fomentando la participación de todos los integrantes.

Criterio de desempeño 2: Realiza una revisión crítica de su propia actuación

Evidencia 1: Se inquieta por los planteos exteriores realizados negándolos, intentando explicarlos o haciendo juicio de los mismos

Evidencia 2: Luego de cerrada la actividad, su comportamiento presenta modificantes si se le compara con el estado inicial

Evidencia 3: Extrapola emociones vinculadas a la propia actuación

Evidencia 4: Intenta convencer sobre su postura

En este criterio de desempeño se trabajará en una adaptación del ejercicio de la silla vacía creada por el psicólogo Fritz Perls.

En primer lugar, en una fase preparatoria, se realiza la confrontación física del participante con la silla vacía. Es decir, se posiciona una silla vacía diagonalmente al individuo.

A continuación se indica al participante que cierre los ojos y que proyecte imaginariamente en la silla, algunas de las situaciones experimentadas en la Unidad de competencia 1 criterio de desempeño 1 de la competencia Adaptabilidad – Flexibilidad (debate de un tema social) con la cual se va a producir el diálogo, estas experiencias van a ser seleccionadas y presentadas por el coordinador. Aquí se debe pedir al participante que reproduzca los comentarios o situaciones vivenciadas por el participante describiendo la proyección realizada, mencionando tanto lo positivo como negativo, de la/s situaciones presentadas como de la personas que las enunciaron.

Materiales requeridos:

2 sillas

Competencia: Adaptabilidad - Flexibilidad		
Unidad de competencia 1: Aprecia diferentes perspectivas que se le planteen		
Criterio de desempeño 2: Realiza una revisión crítica de su propia actuación		
-1	dominio o práctica débil	Se maneja con dificultad en la realización de la actividad dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando o haciendo juicios exagerados, sin lograr reflexionar sobre la situación planteada o intentando convencer sobre su propia actuación o posición.
0	conocimiento dudoso	Se maneja de manera precaria en la realización de la actividad dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando o haciendo juicios exagerados, sin lograr reflexionar sobre la situación planteada, o intentando convencer sobre su propia actuación o posición.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Se maneja con facilidad en el desarrollo de la actividad no dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando ni haciendo juicios exagerados, logrando reflexionar sobre la situación planteada, sin apreciar la situación como un riesgo personal ni intentando convencer sobre su propia actuación o posición.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Se maneja libremente en el desarrollo de la actividad no dando signos de ansiedad, nervisismo, dramatizando ni haciendo juicios exagerados, logrando reflexionar sobre la situación planteada, sin apreciar la situación como un riesgo personal ni intentando convencer sobre su propia actuación o posición.

Unidad de competencia 2: Se adapta a diversas situaciones

Criterio de desempeño 1: Adaptabilidad

Evidencia 1: Sonríe, comunica libremente sus perspectivas, pensamientos o emociones

Evidencia 2: Es asertivo al plantearse situaciones que se contraponen con su postura (las acepta o rechaza)

Evidencia 3: Identifica factores positivos y/o negativos ante situaciones planteadas

Mismo ejercicio que Unidad de competencia 1 – Aprecia diferentes perspectivas que se le planteen Criterio de desempeño 1 Escucha activa

En este criterio de desempeño se trabajará buscando un debate entre los integrantes sobre un tema social puntal (ejemplo, el lenguaje inclusivo, la despenalización del aborto, el pago de asignación a las personas privadas de su libertad, entre otros) Los participantes deben dar su opinión sobre la temática justificando lo más extensamente su postura como también por qué están en desacuerdo con el resto de los participantes.

Aquí el coordinador debe prestar atención a la interrelación entre los participantes

Materiales requeridos:

No se debe facilitar papel ni lápiz

La cantidad de participantes debe ser 3 individuos o superior

Competencia: Adaptabilidad - Flexibilidad		
Unidad de competencia 2: Se adapta a diversas situaciones		
Criterio de desempeño 1: Adaptabilidad		
-1	dominio o práctica débil	En el desarrollo de la actividad no comprende lo que dicen sus compañeros, se muestra cerrado a escuchar a sus compañeros, interrumpiendo o juzgando negativamente los conceptos brindados por sus compañeros.
0	conocimiento dudoso	En el desarrollo de la actividad comprende básicamente lo que dicen sus compañeros, escuchando por momento a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando negativamente, aceptando algunos conceptos brindados por sus compañeros.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	En el desarrollo de la actividad comprende lo que dicen sus compañeros, escuchando a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando negativamente, aceptando o integrando los conceptos brindados por sus compañeros, fomentando la participación de todos los integrantes.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	En el desarrollo de la actividad se relaciona y muestra con una actitud abierta al diálogo, sistematizando y escuchando a sus compañeros, sin interrumpir ni juzgando, aceptando e integrando los conceptos brindados por sus compañeros, fomentando la participación de todos los integrantes.

Manejo de crisis:

Gestiona situaciones de presión, contingencia y conflicto que previamente identifica creando soluciones estratégicas adecuadas a la organización (adaptada de Alles 2015).

Unidad de competencia 1: Identifica situaciones de presión, contingencia y conflicto

Criterio de desempeño 1: Aprecia situaciones de presión, contingencia y conflicto

Evidencia 1: Registra situaciones de presión, contingencia y conflicto

Evidencia 2: Analiza las situaciones de presión, contingencia y conflicto

Evidencia 3: Contrasta con claridad estos registros con situaciones habituales

Criterio de desempeño 2: Identifica efectos de situaciones de presión, contingencia y conflicto

Evidencia 1: Enumera situaciones, procesos y alteraciones de los mismos

Evidencia 2: Valora los pros y contras de las situaciones enumeradas expresándolo con claridad

Tanto en el criterio de desempeño 1 y 2 se trabajará analizando el video “El hombre de al lado 1” la misma es un recorte de la película con el mismo nombre de los directores Mariano Cohn y Gastón Duprat, este film Argentino narra un conflicto entre vecinos.

En esta dinámica se busca exponer el video y cada participante responda en una hoja las siguientes inquietudes:

- 1) Registra situaciones de presión, contingencia y conflicto
- 2) Analiza las situaciones de presión, contingencia y conflicto

- 3) Contrasta con claridad estos registros con situaciones habituales
- 4) Enumera situaciones, procesos y alteraciones de los mismos
- 5) Valora los pros y contras de las situaciones enumeradas expresándolo con claridad

Materiales requeridos:

1 mecanismo de proyección de video (Pc, proyector, Tv o similar)

1 hoja y lapicera por participante

La cantidad de participantes debe ser 1 individuo o superior

Competencia: Manejo de crisis		
Unidad de competencia 1: Identificación de situaciones de crisis		
Criterio de desempeño 1: Aprecia situaciones de presión, contingencia y conflicto		
Criterio de desempeño 2: Identifica efectos de situaciones de presión, contingencia y conflicto		
-1	dominio o práctica débil	No comprende o tiene importantes dificultades para registrar, analizar, contrastar, enumerar y valorar las situaciones de presión contingencia o conflictos presentados.
0	conocimiento dudoso	Registrar, analizar, contrastar, enumerar y valora elementalmente las situaciones de presión contingencia o conflictos presentados.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Registra, analiza, contrasta, enumera y valora las situaciones de presión contingencia o conflictos presentados.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Registra, analiza, contrasta, enumera y valora ampliamente las situaciones de presión contingencia o conflictos presentados.

Unidad de competencia 2 – Análisis de situaciones estratégicas

Reconoce y analiza soluciones estratégicas –conforme a la estructura y cultura organizacional- respecto a las situaciones de presión, contingencia y conflicto

Criterio de desempeño 1: Reconoce situaciones de crisis

Evidencia 1: Enumera características de las situaciones de crisis (riesgos, conflictos, etc.)

Evidencia 2: No se deja arrastrar por el contexto

Evidencia 3: Ante las dificultades ingenia soluciones

Criterio de desempeño 2: Define soluciones posibles a la situación de crisis

Evidencia 1: Expresa con claridad las características y procesos de las soluciones posibles

Evidencia 2: Valora de modo exhaustivo pros y contras de las soluciones posibles

Evidencia 3: Vincula de modo claro las soluciones y las distintas características de los personajes

Tanto en el criterio de desempeño 1 y 2 se trabajará analizando el video “El hombre de al lado 1” la misma es un recorte de la película con el mismo nombre de los directores Mariano Cohn y Gastón Duprat, este film Argentino narra un conflicto entre vecinos. En esta dinámica se busca exponer el video y cada participante responda en una hoja las siguientes inquietudes:

- 1) Enumera características de las situaciones de crisis (riesgos, conflictos, etc.)
- 2) No se deja arrastrar por el contexto
- 3) Ante las dificultades ingenia soluciones
- 4) Expresa con claridad las características y procesos de las soluciones posibles
- 5) Valora de modo exhaustivo pros y contras de las soluciones posibles
- 6) Vincula de modo claro las soluciones y las distintas características de los personajes

Materiales requeridos:

1 mecanismo de proyección de video (Pc, proyector, Tv o similar)

1 hoja y lapicera por participante

La cantidad de participantes debe ser 1 individuo o superior

Competencia: Manejo de crisis		
Unidad de competencia 2: Análisis de situaciones Estratégicas		
Criterio de desempeño 1: Reconoce situaciones de crisis		
-1	dominio o práctica débil	No reconoce ni enumera características de situaciones de crisis, dejándose arrastrar por el contexto sin presentar posibles soluciones.
0	conocimiento dudoso	Reconoce y enumera algunas características de situaciones de crisis, por momentos se deja arrastrar por el contexto, no presentar posibles soluciones.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Reconoce y enumera características de situaciones de crisis, no se deja arrastrar por el contexto, no presentar posibles soluciones.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Reconoce y enumera características de situaciones de crisis, no se deja arrastrar por el contexto, presenta posibles soluciones.

Competencia: Manejo de crisis		
Unidad de competencia 2: Análisis de situaciones Estratégicas		
Criterio de desempeño 2: Define soluciones posibles a la situación de crisis		
-1	dominio o práctica débil	Identifica con dificultad las características de posibles soluciones, pros y contras de las mismas, vinculandolas a las características de los diferentes personajes
0	conocimiento dudoso	Caracteriza algunas posibles soluciones, pros y contras de las mismas, vinculandolas a las características de los diferentes personajes
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Caracteriza adecuadamente posibles soluciones, pros y contras de las mismas, vinculandolas a las características de los diferentes personajes
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Selecciona adecuadamente posibles soluciones, pros y contras de las mismas, vinculandolas a las características de los diferentes personajes

Unidad de competencia 3 – Selección y aplicación de soluciones

Selecciona y Aplica de modo consciente las soluciones estratégicas más pertinentes

Criterio de desempeño 1: Define soluciones adecuadas al contexto

Evidencia 1: Expresa oralmente o por escrito soluciones elegidas

Evidencia 2: Lista de modo claro las razones de selección

Evidencia 3: Señala de modo oral o escrito las consecuencias de la solución elegida

Criterio de desempeño 2: Ubica los elementos y procesos involucrados en la aplicación de soluciones

Evidencia 1: Enumera elementos y procesos necesarios para la solución

Evidencia 2: Localiza pros y contras de las soluciones propuestas

Tanto en el criterio de desempeño 1 y 2 se trabajará analizando el video “El hombre de al lado 1” la misma es un recorte de la película con el mismo nombre de los directores Mariano Cohn y Gastón Duprat, este film Argentino narra un conflicto entre vecinos.

En esta dinámica se busca exponer el video y cada participante responda en una hoja las siguientes inquietudes:

- 1) Expresa oralmente o por escrito soluciones elegidas
- 2) Lista de modo claro las razones de selección
- 3) Señala de modo oral o escrito las consecuencias de la solución elegida
- 4) Enumera elementos y procesos necesarios para la solución
- 5) Localiza pros y contras de las soluciones propuestas

Materiales requeridos:

1 mecanismo de proyección de video (Pc, proyector, Tv o similar)

1 hoja y lapicera por participante

La cantidad de participantes debe ser 1 individuo o superior

Competencia: Manejo de crisis		
Unidad de competencia 3: Selección y aplicación de soluciones		
Criterio de desempeño 1: Define soluciones adecuadas al contexto		
Criterio de desempeño 2: Ubica los elementos y procesos involucrados en la aplicación de soluciones		
-1	dominio o práctica débil	Distingue con dificultad posibles soluciones, señalando vagamente consecuencias de las mismas, enumerando los posibles elementos necesarios para dichas soluciones y localizando pros y contras de las soluciones propuestas
0	conocimiento dudoso	Distingue las principales posibles soluciones, señalando algunas consecuencias de las mismas, enumerando algunos elementos necesarios para dichas soluciones y localizando pros y contras de las soluciones propuestas
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Distingue con claridad posibles soluciones, señalando consecuencias de las mismas, enumerando elementos necesarios para dichas soluciones y localizando pros y contras de las soluciones propuestas
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Visualiza posibles soluciones, señalando con precisión consecuencias de las mismas, enumerando elementos necesarios para dichas soluciones y localizando pros y contras de las soluciones propuestas

Unidad de competencia 4 – Evaluación de soluciones

Evalúa la aplicación de soluciones conforme a estándares y objetivos organizacionales

Criterio de desempeño 1: Identifica aspectos indeseados en las soluciones

Evidencia 1: Registra de modo claro consecuencias indeseadas de la aplicación de soluciones

Evidencia 2: Vincula estas consecuencias indeseadas con los procesos concurrentes

Criterio de desempeño 2: Propone alternativas posibles

Evidencia 1: Genera listados de procesos alternativos

Evidencia 2: Vincula los listados con las características de los personajes

Evidencia 3: Genera un plan de acción que expresa de modo claro oral o por escrito sintetizando la información anterior

Tanto en el criterio de desempeño 1 y 2 se trabajará analizando el video “El hombre de al lado 1” la misma es un recorte de la película con el mismo nombre de los directores Mariano Cohn y Gastón Duprat, este film Argentino narra un conflicto entre vecinos.

En esta dinámica se busca exponer el video y cada participante responda en una hoja las siguientes inquietudes:

- 1) Registra de modo claro consecuencias indeseadas de la aplicación de soluciones
- 2) Vincula estas consecuencias indeseadas con los procesos concurrentes
- 3) Genera listados de procesos alternativos
- 4) Vincula los listados con las características de los personajes
- 5) Genera un plan de acción que expresa de modo claro oral o por escrito sintetizando la información anterior

Materiales requeridos:

1 mecanismo de proyección de video (Pc, proyector, Tv o similar)

1 hoja y lapicera por participante

La cantidad de participantes debe ser 1 individuo o superior

Competencia: Manejo de crisis		
Unidad de competencia 4: Evaluación de soluciones		
Criterio de desempeño 1: Identifica aspectos indeseados en las soluciones		
Criterio de desempeño 2: Propone alternativas posibles		
-1	dominio o práctica débil	No reconoce o lo hace con dificultad posibles consecuencias indeseadas a las soluciones propuestas, no vincula consecuencias indeseadas ni presenta listado de procesos alternativos de solución ni los vincula con las características de los personajes
0	conocimiento dudoso	Conoce algunas posibles consecuencias indeseadas a las soluciones propuestas, vincula algunas consecuencias indeseadas pero no presenta listado de procesos alternativos de solución ni los vincula con las características de los personajes
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Conoce posibles consecuencias indeseadas a las soluciones propuestas, vincula consecuencias indeseadas y presenta listado de procesos alternativos de solución, los vincula vagamente con las características de los personajes y genera plan de acción que vincula y sintetiza todo lo anterior
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Conoce con claridad consecuencias indeseadas a las soluciones propuestas, vincula las consecuencias indeseadas y presenta listado de procesos alternativos de solución, los vincula con las características de los personajes y genera plan de acción que vincula y sintetiza todo lo anterior

Trabajo en equipo:

Colabora con personas buscando formar parte de un grupo, trabajando con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos organizacionales, subordinando los intereses personales. Tiene expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (adaptada de Alles 2015).

Unidad de competencia 1: Colabora con el resto de los individuos buscando la conformación del equipo

Criterio de desempeño 1: Integración del equipo

Evidencia 1: Describe con claridad cuáles son las características del equipo

Evidencia 2: Fomenta la participación de los integrantes del equipo buscando que todos participen o den su punto de vista

Evidencia 3: Facilita la interacción entre los integrantes

Evidencia 4: Describe con facilidad las capacidades y habilidades de los integrantes del equipo de trabajo

Este criterio de desempeño se trabajará con la dinámica La Isla, esta dinámica se debe realizar con grupos ya conformados.

El coordinador le comenta al grupo que cada integrante debe imaginarse que va a pasar el resto de su vida en una isla desconocida y sin rastros de civilización. En ella no tendrá problemas para satisfacer sus necesidades de alimento, vivienda y ropa por lo que podrá subsistir. Y que debe justificar que cree que obtendrá de cada una de las personas del grupo.

A) Cada participante deberá completar y escribir de manera individual en una hoja cuales son las características propias del equipo al cual pertenece (características del equipo y no de los integrantes) el mismo debe ser un párrafo de 5 a 10 líneas. Luego y también de forma individual, escribir frases como las siguientes, donde deben describir sobre cualidades de los integrantes del equipo y su correspondiente justificación

Yo sé que de..... voy a recibir un buen consejo porque.....

Yo sé que deen caso de necesitar ayuda porque.....

Yo sé que depara reírme y divertirme porque.....

Yo sé que depara contarle un secreto porque.....

El coordinador deberá aclarar a los integrantes que se puede elegir a un compañero/a en más de una frase, y que sólo se puede ingresar a una persona en cada caso. Además pueden crear todas las frases que cada uno desee y las que están expuestas son solamente alusivas.

B) Una vez entregada las hojas, los participantes se debe realizar la misma actividad, pero en conjunto y sin escribirla, debe ser preparada y presentada de manera oral

Materiales requeridos:

Papel y lápiz por cada uno de los participantes

La cantidad de participantes debe ser 3 individuos o superior

Competencia: Trabajo en equipo		
Unidad de competencia 1: Colabora con el resto de los individuos buscando la conformación del equipo		
Criterio de desempeño 1: Interacción del equipo		
-1	dominio o práctica débil	Existe una coincidencia igual o superior al 30% comparando las actividades individuales A y como también su contrastación con la actividad grupal B
0	conocimiento dudoso	Existe una coincidencia igual o superior al 50% comparando las actividades individuales A y como también su contrastación con la actividad grupal B
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Existe una coincidencia igual o superior al 65% comparando las actividades individuales A y como también su contrastación con la actividad grupal B
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Existe una coincidencia igual o superior al 75% comparando las actividades individuales A y como también su contrastación con la actividad grupal B

Criterio de desempeño 2: Genera y mantiene un buen clima laboral

Evidencia 1: Asume la responsabilidad de los resultados globales del área o equipo que conforma

Evidencia 2: Localiza las situaciones de preocupación o crisis dentro de su equipo de trabajo

Evidencia 3: Se detectan evidencias de que coopera para el logro de los objetivos o solo se ocupa de su aporte

Este criterio de desempeño se trabajará con la herramienta Escribamos en equipo,

Consigna: Atar una fibra con hilos cortados previamente, pegarlos con cinta o atarlos.

Y que salgan n tiras de hilo del fibra, una para cada miembro del equipo. Los mismos deben escribir una palabra en el afiche, tirando cada una de la punta de su hilo. Con los materiales a disposición y sin comunicación de ningún tipo (verbal ni mímica).

Una vez finalizada la actividad en iguales condiciones, pero sin limitaciones comunicativas se le pide que vuelvan a escriban la misma palabra.

Materiales requeridos:

2 Cartulinas pegadas a la mesa

1 Hilo de 1,20 metros aproximadamente por cada participante. Hacer nudo con extremo mínimo esperable. Que esté fuera de la mesa

Competencia: Trabajo en equipo		
Unidad de competencia 2: Colabora con el resto de los individuos buscando la conformación del equipo		
Criterio de desempeño 2: Genera y mantiene un buen clima laboral		
-1	dominio o práctica débil	Realizan la actividad escribiendo una palabra de 7 letras en un lapso mayor a los 10 minutos.
0	conocimiento dudoso	Realizan la actividad escribiendo una palabra de 7 letras en un lapso menor a los 10 minutos.
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez	Realizan la actividad escribiendo una palabra de 7 letras en un lapso menor a los 7 minutos.
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa	Realizan la actividad escribiendo una palabra de 7 letras en un lapso menor a los 5 minutos.

Matriz de evaluación de competencias

Tabla 8

Grado	Características
-1	dominio o práctica débil o torpeza en enumerar conocimientos o realizar prácticas
0	conocimiento dudoso o ejercicio poco hábil o ágil
1	conocimientos y prácticas adquiridos se demuestran con comodidad y fluidez
2	dominio de conocimientos y prácticas o visualización precisa

Anexo 10

Tabla 9

Debilidades	Amenazas
Toma mucho tiempo la gestión de las actividades/dinámicas	Hay muchas herramientas de selección de personal en el mercado
No se puede realizar con más de un equipo de trabajo a la vez y hay actividades personalizadas	La herramienta presenta oportunidades de mejoras
Son actividades estructuradas, no se puede avanzar en aspectos relevados (cosa que si ocurre en entrevistas)	
Fortalezas	Oportunidades
Es una herramienta diseñada para un mercado específico	Es una herramienta diseñada para un mercado específico
Las dinámicas hacen que los participantes no sepan que se está evaluando	Sirve como estructura para evaluar otras competencias
Es de fácil utilización	Se puede adaptar a otras compañías
Tiene características cualitativas decodificadas en resultados cuantitativos	Se pueden agregar otras dinámicas, actividades, como competencias
No requiere la intervención de muchos profesionales	

Fuente: elaboración propia

Currículo Vitae – Eduardo Gil Combes

Licenciado en RRHH Eduardo Gil Combes

Mentor en incubadora de empresas INCUTEX <https://www.incutex.com.ar/>

40 años (14 de Diciembre de 1978) DNI: 27013892 Soltero 1 hijo

Luis de Azpeitía 1613 – CP: 5003 - Córdoba, Capital

Teléfono: (0351) 15-671-9332

Correo Electrónico: eduardogilcombes@hotmail.com

Linked  [eduardo GilCombes](#)

Formación Educativa

Postgrados - Especializaciones:

- **MBA - Maestría en Administración de Empresas** Universidad Siglo 21 - 2019. En proceso de presentación de Tesis *“Herramienta de evaluación de competencias esperadas en líderes de Startups (Incubadora Incutex)”*
El objeto de la tesis es el diseñar una herramienta de medición de la gestión del capital humano que permita diagnosticar y evaluar las competencias esperadas en los emprendedores de manera de tener una herramienta más al momento de elegir las empresas a invertir mediante la gestión de competencias laborales.
- **Diplomatura en Gestión de Emprendimientos** – Universidad Siglo 21 – Córdoba 2015
- **Postgrado Trabajar el malestar en las organizaciones** – Facultad nacional de psicología. 2010
- **Postgrado de Organizaciones LEAN** (Sistema de producción TOYOTA) – Instituto Universitario Aeronáutico (IUA). 2009

Estudios de Grado:

- **Universitario: Licenciatura en Recursos Humanos** - Instituto Universitario Aeronáutico – Córdoba. 2002 – 2008 (finalizado)

Cursos y Certificaciones:

- **Formador de Consultores PYME** (Programa Lazos III Edición) – Secretaría PYME, Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de Industria, UIC – Córdoba 2014
- **Motivación, Liderazgo y manejo de grupos** – UNC fac ciencias económicas 2012
- **Taller de tratamiento de no conformidades** – IRAM – San Rafael, Mendoza 2011
- **Curso “Experto en técnicas de negociación”** – ADIMRA – San Rafael, Mendoza 2011
- **Introducción a la selección de personal: teoría y práctica** - Data Group – Córdoba 2010
- **Formador de Formadores** - Esama Consulting – Córdoba 2009
- **Economías Laborales y estadísticas de RRHH** – Instituto APRENDER 2004 - 2006

Experiencia Laboral

Diciembre 2013 – Actualmente

Dictado de cursos y capacitaciones free lance

www.eduardogilcombes.com

Conflictos y dilemas morales, su abordaje para el desarrollo de la autonomía moral y las competencias democráticas. Fundación EPIQUEYA 2018-2019

Proceso de selección de emprendimientos, Incubadora INCUTEX 2017 – 2018

Taller de recreación día primavera INCUTEX 2017 - 2018

Manejo de situaciones conflictivas. Empresa Coniferal sacif 2018

Manejo de situaciones conflictivas. Universidad Tecnológica Nacional 2018

Manejo de situaciones conflictivas. Municipalidad de Córdoba 2018

Negociación. Farmacias líder 2017-2018

Manejo de equipos de alto desempeño. Farmacias líder 2017-2018

Procesos de selección de personal freelance

Gestión de 5 “S” y eliminación de desperdicios

Círculos de calidad vs Kaisen

Tratamiento de no conformidades en la gestión de la calidad

Gestión de organizaciones Lean (Toyota)

Gestión de la calidad total en los procesos de RRHH

Comunicación asertiva en los procesos comerciales

Marzo 2016 – febrero 2017

Universidad Siglo 21 Campus UES21 SGV Secretaria de gestión académica

Profesor Tutor

El objetivo principal del puesto es ser referente directo de los alumnos que cursan su carrera en modalidad virtual. Como interlocutor se debe gestionar y canalizar todo lo referido a nivel académico (gestión de tiempos de estudio, análisis del rendimiento, organización del proceso de aprendizaje, desarrollo de estrategias de motivación para mejorar el desempeño académico y la persistencia de los alumnos).

De 2015 – octubre 2016

Escuela Práctica 24 de septiembre 702 Córdoba

Docente titular materias varias primario y secundario (Geografía, Historia, Sociología, Psicología, Ciudadanía y Participación, Tecnología y Comercialización).

Marzo de 2012 – Noviembre de 2012

Intercordoba S.A. Empresa de Transporte **Unquillo** (Prov Córdoba)

Responsable de RRHH e Higiene y Seguridad Laboral

Las principales actividades desarrolladas fueron: Elaborar y coordinar el proceso de cambio estratégico en el área de operaciones de la compañía (tráfico - taller - lavadero), Responsable del desarrollo e implementación del plan estratégico de los RRHH en las diferentes unidades operativas; Resolución de situaciones conflictivas; Relaciones sindicales; Implementación de la gestión de higiene y seguridad laboral; capacitación interna y externa de la compañía; Seguimiento y acompañamiento del desarrollo del personal de las diversas áreas a nivel gerencia y jefatura; Selección e Inducción del personal a la compañía.

Algunas gestiones relevantes:

- Ø Ordenamiento, coordinación e integración de las áreas operativas (tráfico, taller y lavadero) inclusión de registros de métricas, determinación de objetivos, implementación de CMI.
- Ø Elaboración y puesta en práctica de proyecto seguridad Orden y Limpieza
- Ø Armado y puesta en marcha del área de RRHH

Febrero de 2011 – Marzo de 2012

Tassaroli S.A. Metalúrgica rubro petróleo, minero **San Rafael** (Prov Mendoza)

Jefe de desarrollo de RRHH

Las actividades desarrolladas en conjunto con 2 asesores externos fueron: Acompañar el proceso de cambio estratégico de la compañía en Argentina, Chile y Brasil a través de la elaboración de planes de desarrollo de personal en las diferentes bases o unidades productivas; Responsable de capacitación interna de la compañía; Desarrollo del personal de las diversas áreas; Selección del personal; Evaluaciones de desempeño y planes de carrera del personal; Participación activa en actividades de inducción, contención, capacitación, entre otros.

Algunas gestiones relevantes:

- Ø Elaboración de plan de inducción al nuevo personal integrando el área de Calidad e Higiene y Seguridad laboral.
- Ø Alianzas estratégicas con Instituciones Educativas (UTN – ITU – UNC – Escuelas Técnicas)
- Ø Elaboración de plan de capacitación inicial operarios CNC (teniendo una duración de 2 meses)

Enero de 2009 – Febrero 2011

Xerox Company (ex Multivoice)

Responsable de Capacitación Comercial en Argentina

En mi gestión laboral en la empresa XEROX fui responsable de capacitación comercial de la compañía en Argentina y di soporte en el área de capacitación comercial en Colombia y Perú; Realizando elaboración de planes de capacitación comercial en los diferentes países; Planificación y puesta en marcha de las nuevas cuentas comerciales en Colombia y Perú; Desarrollo de personal en cuentas comerciales; Selección de instructores y facilitadores en cuentas comerciales; Evaluaciones de desempeño y planes de carrera del personal a cargo.

Algunas gestiones relevantes:

- Ø Diseño y puesta en práctica de “Proyectos Padrinos” este tenía como objetivo contrarrestar la ausencia de perfiles comerciales en la ciudad de Córdoba, el programa se extendió a nivel regional.
- Ø Apertura y lanzamiento de unidad operativa Bogotá Colombia
- Ø Rediseño de manuales de procedimiento

- Ø Elaboración y puesta en marcha del Programa de inducción para agentes comerciales

De 2004 – Noviembre 2008

CTI Móvil (Actualmente razón social CLARO)

Coordinador de operaciones - Capacitación

Mi experiencia en la empresa CTI (Actualmente razón social CLARO) fue aquella la cual comenzó a definir mi perfil en lo relacionado a la gestión de los activos humanos. En esta empresa en el año 2004 comencé mis primeros pasos en la capacitación de personal, estas eran capacitaciones iniciales a los nuevos empleados que luego se iban a desarrollar en los puestos de atención al cliente en el área de ingeniería 1 (segundo filtro en la atención al cliente de usuarios con problemas técnicos). Dicté capacitaciones en la ciudad de Córdoba para luego ser transferido a la Capital Federal para impartir las capacitaciones a los nuevos proveedores del servicio de atención al cliente (tercerización de todo el servicio de atención al cliente). Esta fue mi primera experiencia en la participación de un proceso de cambio estratégico. Una vez avanzado el proceso estratégico, fui promovido a Coordinador del servicio de atención al cliente, teniendo a cargo un equipo de trabajo de 60 colaboradores.-

Otras áreas de desarrollo profesional

Artes escénicas canalizadas en el dictado de capacitaciones

- Ø **Taller de actuación nivel 1 y nivel 2** Dictado por Eva Fernández (Baobabs club de teatro) 2012 y 2013
- Ø **Taller de actuación nivel Intermedio y nivel avanzado** Dictado por Fernando Ponce de León (Teatro Máscara) 2015 y 2016
- Ø **Seminario de Dirección, Puesta y Dramaturgia Escénica** Dictado por *Adrián Dávila* 2017
- Ø **Taller intensivo de entrenamiento actoral** Dictado por Marcelo Arbach 2017
- Ø **Taller de actuación nivel avanzado** Dictado por Mercedes Coutsiere y Nadia Budini 2017
- Ø **Taller de actuación frente a cámara Nivel Inicial y nivel avanzado** Dictado por Rafael Escolar 2017 y 2018
- Ø **Taller de dirección actoral nivel Avanzado** Dictado por *Fernando Ponce de León* 2018

Actuaciones

- **Escena obra “Adulterio” de Nelly Fernandez Tiscornia**, Dirección Fernando Ponce de León – Diciembre de 2016
- **Escena obra “El año que viene a la misma hora” de Bernard Slade**, Dirección Fernando Ponce de León – Diciembre de 2017
- **Escena película Dalia**, Dirección Rafael Escolar – 2017
- **Escena obra “El año que viene a la misma hora”** Dirección Fernando Ponce de León – Diciembre de 2017
- **Antagonista en mediotraje “Morrón y cuenta nueva”** dirección Ary Aguilo – 2018
- **Publicidad Mayonesa Natura AGD**, Prisma producciones – 2018
- **Publicidad Bancor**, Malevo producciones – 2018
- **Responsable área creativa en “El picadero”** desarrollado en sitio El Vecindario – 2018
- **Protagonico cortometraje “Karma”** Dirección M. Kolber y F. Pagani – 2018
- **Protagonico cortometraje “Somniac”** Dirección Francisco Pagani – 2018
- **Cortometraje “Interludio”** Dirección Francisco Racca – 2018
- **Protagonico cortometraje “Escama”** Dirección C. Capitanelli y C. Gonzalez – 2018
- **Protagonico cortometraje “Cisma”** para festival 48hsf Argentina y Chile – 2018
- **Protagonico cortometraje “Turu Runa”** en idioma Quichua - 2018

Terminada esta presentación me gustaría realizar una valoración personal sobre mi experiencia laboral. Creo que la misma define en mí un claro perfil vinculado al desarrollo y capacitación del personal. Comencé en el año 1998, tras 2 (dos) años en la misma empresa me pusieron gente a cargo. Fue en la empresa CTI (Actualmente razón social CLARO) donde se definió con mayor claridad mi orientación a la gestión de los activos humanos. En esta empresa desarrollé mis primeros pasos en la capacitación de personal en el año 2004. Dicté capacitaciones en la ciudad de Córdoba. Luego fui transferido a la Capital Federal para impartir las capacitaciones a los nuevos

proveedores del servicio de atención al cliente (tercerización de todo el servicio de atención al cliente). Esta fue mi primera experiencia en la participación de un proceso de cambio estratégico. Una vez avanzado el proceso estratégico, fui promovido a Coordinador del servicio de atención al cliente, teniendo a cargo un equipo de trabajo de 60 colaboradores. Actualmente mi deseo es poder seguir desarrollándome como persona y profesional volcando lo que voy aprendiendo en la gestión de competencias y el uso de herramientas no convencionales en el dictado de capacitaciones y seguimiento de personal.-

Me despido con un afectuoso saludo

Eduardo Gil Combes