

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

- A0 No aplicable o no demuestra interés por influir o persuadir a los demás.
- A1 Demuestra la intención, pero no hace nada especial. Parece tener intención de causar impacto; expresa preocupación por la reputación, status y apariencia.
- A2 Emprende una acción sencilla para persuadir. Aparentemente no hace nada por adaptarse al nivel e intereses del auditorio. Emplea la persuasión directa en una discusión o presentación (ejemplo: apelar a la razón, datos, emplear ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones...)
- A3 Emprende una acción en dos pasos para persuadir. Aparentemente no se adapta al nivel e intereses de los demás. Supone una preparación cuidadosa del modo de presentar los datos o bien presentar dos o más argumentos distintos en una discusión.
- A4 Calcula el impacto de su propia actuación o palabras. Adapta su presentación al interés o nivel aparente de los demás. Es capaz de anticipar el efecto que produce sobre su imagen una acción emprendida.
- A5 Calcula una acción dramática. Modela la conducta que desea ver en los demás o emprende una acción dramática original para producir un impacto concreto. *(Nota: las amenazas o demostraciones de ansiedad no cuentan como acciones dramáticas para influir: ver Dir A8).*
- A6 Da dos pasos para influir. Cada paso que da se adapta al auditorio concreto o está pensado para producir un efecto concreto o anticiparse y prepararse para las reacciones de los demás.
- A7 Tres acciones o influencia indirecta. Emplea a expertos u otros terceros para influir; o bien emprende tres acciones distintas o elabora argumentos complejos. Reúne coaliciones políticas, construye apoyos para las ideas off the record, comparte o da información para conseguir determinados efectos, usa habilidades de dinámica de grupos para liderar o dirigir el grupo.
- A8 Estrategias de influencia compleja. Las emplea adaptadas a situaciones individuales (ejemplo usando la cadena de influencia indirecta: "hace que A le enseñe a B, así B le dirá a C, etcétera) estructurando las situaciones, los trabajos o los cambios en la estructura organizativa para alentar el comportamiento que desea que se produzca; usa maniobras políticas complejas para alcanzar una meta o conseguir un efecto. *(Este nivel de complejidad de acción se asocia con los niveles 4, 5 y 6 de Comprensión Interpersonal o con los niveles correspondientes de Comprensión de la Organización).*

Imln: ESCALA B.. AMPLITUD DE LA INFLUENCIA, COMPRENSIÓN O RED (De B1 a B9)

- B1 Su influencia abarca una persona además del individuo
- B2 Unidad de trabajo o equipo de proyecto
- B3 Departamento

- B4 División de una Compañía Mediana
- B5 Su influencia abarca a toda una organización grande
- B6 Organizaciones municipales políticas o profesionales
- B7 Organizaciones estatales políticas o profesionales
- B8 Organizaciones nacionales políticas o profesionales
- B9 Organizaciones de gobierno internacional, profesionales o políticas.

**IMPACTO E INFLUENCIA:
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (COr)**

COr: **ESCALA A. PROFUNDIDAD DE LA COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**
(De A-1 a A6)

- A-1 No entiende la estructura de la organización. Comete desatinos.
- A0 Apolítico. Responde a peticiones específicas, se centra en realizar su trabajo e ignora o desdénia la "política" de la organización.
- A1 Comprende la estructura formal. Reconoce o describe (usa) la estructura jerárquica de la organización, la cadena de mando, los puestos de poder, las reglas y reglamentos, el Procedimiento Normal de Actuación , etc.
- A2 Comprende la estructura informal. Comprende y puede usar estructuras informales (identifica actores clave, decisores, etc.)
- A3 Comprende el clima y la cultura . Reconoce las normas organizacionales no explícitas, qué es y no es posible en ciertos momentos y en ciertas posiciones. Reconoce y usa la cultura corporativa, el lenguaje, etcétera que será mejor escuchado.
- A4 Comprende la política de la organización. Comprende, describe o manipula el poder existente y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades).
- A5 Comprende los temas latentes de la organización. Comprende y orienta las razones del comportamiento organizacional existente o los problemas, oportunidades o fuerzas políticas latentes que afectan a la organización. O bien describe la estructura funcional subyacente de la organización.
- A6 Reconoce los asuntos que pueden tener efectos a largo plazo. Comprende y dirige los problemas, oportunidades o poderes políticos latentes que llegan a afectar a la organización en relación con el mundo exterior.

**CO: ESCALA B. AMPLITUD DE LA INFLUENCIA, COMPRENSIÓN Y RED
(ver Cln B)**

**IMPACTO E INFLUENCIA:
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES (CR)**

(CR): **ESCALA A. PROXIMIDAD DE LAS RELACIONES CONSTRUIDAS (De A0 a A8)**

- A0 Evita el contacto. Solitario, evita la interacción social.
- A1 Acepta invitaciones u otras relaciones amistosas de otras personas, pero no las extiende ni va más allá de las relaciones de trabajo establecidas.
- A2 Establece contactos relacionados con el trabajo. Mantiene contactos formales (principalmente reducidos a asuntos de trabajo, no necesariamente formales en su estilo o estructura). Incluye conversaciones no estructuradas sobre temas relacionados con el trabajo.
- A3 Establece contacto informal ocasional en el trabajo, conversaciones sobre los niños, deportes, noticias...
- A4 Construye armonías. Con frecuencia inicia contactos casuales o informales en el trabajo con los socios o clientes. Realiza un esfuerzo consciente por establecer simpatías.
- A5 Realiza contactos sociales ocasionales o persigue relaciones amistosas con clientes o asociados fuera del trabajo, en clubs, restaurantes, etc.
- A6 Establece contactos sociales frecuentes con asociados o clientes fuera del trabajo, en clubs, restaurantes, etc.
- A7 Establece contactos familiares. Ocasionalmente lleva a sus clientes o asociados a casa o acude a las suyas.
- A8 Establece amistades personales íntimas. Con frecuencia reúne a sus asociados o clientes en su casa. Se convierte en amigo personal de ellos o utiliza sus amistades personales para expandir su red de negocios.

**CR: ESCALA B. AMPLITUD DE LA INFLUENCIA, COMPRENSIÓN Y RED
(ver Cln B)**

GERENCIALES: DESARROLLO DE PERSONAS (DdP)

DdP: ESCALA A. INTENSIDAD DE LA ORIENTACIÓN Y ACCIONES DE DESARROLLO (De A-1 a A9)

- A-1 Desalienta. Expresa expectativas estereotipadas o negativas. Ofende a los subordinados, estudiantes, clientes... Su estilo de gestión es "pasito a pasito".
- A0 No aplicable o no realiza esfuerzo especial por desarrollar personas. Se centra en realizar bien su trabajo dando ejemplo.
- A1 Expresa expectativas positivas de los demás. Realiza comentarios positivos sobre las capacidades o potencial de los demás, incluso en casos difíciles. Cree que los demás quieren y pueden aprender.
- A2 Da instrucciones detalladas y/o demostraciones en el trabajo. Dice cómo realizar las tareas, hace sugerencias específicas de ayuda.
- A3 Da razones u otra clase de apoyo. Da directrices o demuestra con razones incluidas en una estrategia de formación de su gente, o bien da apoyo práctico para facilitar el trabajo. Formula preguntas, da pruebas o emplea otros métodos para verificar que se han entendido sus explicaciones y directrices.
- A4 Da feedback específico positivo o mixto con fines desarrolladores.
- A5 Apoya y anima. Apoya a los demás tras un revés. Da feedback negativo en conductas en lugar de hacerlo en términos personales y expresa expectativas positivas del desempeño futuro o bien da sugerencias individuales para la mejora. Divide las tareas difíciles en componentes más pequeños o emplea otras estrategias.
- A6 Realiza seguimiento o formación a largo plazo. Prepara asignaciones apropiadas y de ayuda, entrenamiento formal u otras experiencias con el fin de tutorar el aprendizaje y desarrollo de otras personas. Incluye hacer que estas personas resuelvan problemas por sí mismas para que sepan cómo hacerlo en lugar de limitarse a darles la respuesta. Aquí no cuenta la formación que se da sólo para alcanzar los requerimientos corporativos.
- A7 Crea una nueva formación o enseñanza. Identifica una necesidad de formación o desarrollo y diseña o establece nuevos programas para conseguirla. Diseña aproximaciones nuevas y significativas para enseñar materias tradicionales o bien prepara experiencias de éxito para construir en otras personas sus habilidades y confianza.
- A8 Delega totalmente. Después de señalar las competencias de sus subordinados delega toda la autoridad y responsabilidad para que realicen sus tareas a su manera, incluyendo la oportunidad de cometer errores y aprender de ellos en un contexto no crítico.
- A9 Recompensa el buen desempeño; promueve a los subordinados más competentes para recompensarles o bien como experiencia de desarrollo, o bien da otra clase de recompensas. Este comportamiento se considera a nivel alto, porque en general los individuos deben haber desarrollado bien a su gente para llegar a recompensarles por su buena respuesta.

DdP: ESCALA B. NUMERO Y NIVEL DE PERSONAS DESARROLLADAS O DIRIGIDAS (De B1 a B9)

- B1 Un subordinado.
- B2 Varios subordinados (de 2 a 6).
- B3 Muchos subordinados (más de 6).
- B4 Un igual (como proveedor, colega, etc.).
- B5 De 2 a 6 iguales.
- B6 Muchos iguales.
- B7 Un superior o cliente.
- B8 Más de un superior o cliente.
- B9 Más de 200 personas de distintos niveles.

**GERENCIALES:
ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER (Dir)**

**Dir: ESCALA A. INTENSIDAD DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA
(De A-1 a A9)**

- A-1 Pasivo. Se rinde a los argumentos de otros cuando eso interfiere con el trabajo principal. Le importa más ser aceptado (o no molestar o enfadar a los demás) que hacer bien el trabajo. Puede temer perturbar o interferir a los demás.
- A0 No da órdenes ni directrices (o no es necesario en este puesto). Cuando los directivos tienen este nivel pueden resultar vagos sobre los requerimientos incluso cuando se les pregunta directamente. El síntoma típico es que los subordinados se quejan de que no saben lo que se les quiere decir con "etc. etc."
- A1 Da indicaciones básicas y de rutina. Establece con razonable claridad las necesidades y requerimientos.
- A2 Da indicaciones detalladas. Delega las tareas de rutina para quedar libre para dedicar el tiempo a consideraciones más valiosas o más amplias o bien da indicaciones con detalles muy específicos *.(Si la delegación tiene el fin de desarrollar las habilidades o el conocimiento de las personas debe puntuar en Desarrollo de Personas. Si su propósito es colocarse como líder ver Liderazgo de Equipos. Aquí la intención es sencillamente realizar el trabajo).* Las personas de desempeño superior a veces muestran este nivel cuando les falta la autoridad formal, pero nadie la ostenta.

-
- A3 Es asertivo. Dice no con firmeza a peticiones poco razonables o pone límites a conductas de los demás. Puede manipular situaciones para limitar las opciones de los demás u obligarlos a poner a su disposición los recursos que desea.
- A4 Exige alto desempeño. Establece niveles de manera unilateral, exige desempeño, calidad o recursos elevados, insiste en que se cumplan sus órdenes y peticiones de un modo muy enérgico. Este nivel se encuentra en los mejores vendedores y consultores.
- A5 Monitoriza el desempeño. Controla el desempeño en relación a niveles claros intrusiva o públicamente (ejemplo : exhibir los resultados de ventas junto a los objetivos individuales, con las caídas señaladas en rojo).
- A6 Se enfrenta a los demás abierta y directamente sobre problemas de desempeño. *(Si la discusión incluye apoyo, expectativas positivas sobre el desempeño futuro o sugerencias específicas para mejorar el desempeño debe puntuar en Orientación al Desarrollo, nivel 5).*
- A7 Declara las consecuencias de la conducta. Emplea premios y castigos para controlar la conducta (ejemplo: "Si trabajas bien te recompensaré, si no...")
- A8 Despliega manifestaciones controladas de ansiedad o amenazas para conseguir obediencia. Vocífera o amenaza "vuelve a hacerlo y TE DESPEDIRÉ" *(no puntúa si la ansiedad es incontrolada o si el individuo expresa arrepentimiento o menciona consecuencias negativas).*
- A9 Cuando es necesario despidе o se deshace de los que tienen un bajo nivel de desempeño sin titubeos indebidos y tras haberse esforzado para que mejoraran y haber tomado las medidas legales oportunas *(no debe tenerse en cuenta si se menciona conflictos o arrepentimiento).*

Dir: **ESCALA B. NUMERO Y NIVEL DE PERSONAS DESARROLLADAS O DIRIGIDAS**
(De B1 a B9) (Ver DdP B)

GERENCIALES:
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TEyC)

TEyC: **ESCALA A. INTENSIDAD DEL PAPEL DE GUÍA DEL EQUIPO** (De A-1 a A7)

- A-1 No es cooperador. Conflictivo, provoca problemas.
- A0 Neutral, pasivo, no participa o no forma parte de ningún equipo.
- A1 Cooperа. Participa voluntariamente, apoya las decisiones del equipo, es un "buen miembro del equipo", hace su parte del trabajo.
- A2 Comparte información. Tiene a la gente informada al día sobre el proceso del grupo, comparte toda la información útil o relevante.

- A3 Expresa expectativas positivas de los demás. Habla de los miembros del equipo en términos positivos. Manifiesta respeto hacia la inteligencia de los demás apelando a su razón.
- A4 Solicita aportaciones. Valora sinceramente las aportaciones y experiencia de los demás, desea aprender de otros, especialmente de los subordinados. Pide ideas y opiniones como ayuda en decisiones o planes concretos. Invita a todos los miembros del grupo a contribuir a un proceso.
- A5 Da poder (empower) a los demás. Agradece públicamente a los que han tenido un buen desempeño. Anima y da poder a los demás, hace que se sientan fuertes e importantes.
- A6 Construye el equipo. Actúa para promover un clima amistoso, moral alta y cooperación (crea símbolos de identidad del grupo, une a los que están separados). Protege y promueve la reputación del grupo fuera de él.
- A7 Resuelve conflictos. Lleva el conflicto dentro del equipo de modo abierto y alienta o facilita una resolución beneficiosa (puede implicar una actuación para resolverlo, no para esconderlo o evitarlo).

TEyC: ESCALA B. TAMAÑO DEL EQUIPO

(De B1 a B6)

- B1 Grupos pequeños (de 3 a 8 personas) e informales. Puede tratarse de grupos sociales o de amigos. *(Este nivel no es muy frecuente en situaciones de trabajo, pero puede ser útil en las entrevistas de selección de recién titulados)*
- B2 Un grupo temporal o *task force*.
- B3 Grupo en funcionamiento o pequeño departamento. Puede incluir un grupo de subordinados que sean jefes de departamento si las actividades de liderazgo no afectan directamente a sus empleados).
- B4 Departamento de 16 a 20 personas.
- B5 División de empresa grande o empresa mediana entera
- B6 Empresa grande entera.

TEyC: CANTIDAD DE ESFUERZO O INICIATIVA PARA CONDUCIR AL GRUPO (De C0 a C5)

- C0 No se esfuerza especialmente
- C1 Hace algo más de lo rutinario, por encima de 4 llamadas telefónicas, conversaciones o actuaciones).
- C2 Hace mucho más de lo rutinario (de 5 a 15 actuaciones).

- C3 Realiza esfuerzos extraordinarios (en el propio tiempo o en un período de meses)
- C4 Hace que los demás actúen más allá de la rutina, participen en reuniones extraordinarias, etc. *(Puntúan los iguales, superiores o personas de otras organizaciones. No puntúa si se delegan algunas actuaciones personales a los subordinados a menos que la actuación del subordinado claramente no esté en la descripción de su puesto. Las iniciativas que impliquen la asistencia normal de subordinados puntúa al nivel 3, 4 o 5)*
- C5 Implica a otras personas en la realización de esfuerzos extraordinarios

GERENCIALES: LIDERAZGO DE GRUPOS (LG)

LG: ESCALA A: FUERZA DEL ROL DE LÍDER
(De A-1 a A7)

- A-1 Abdica, rehusa o fracasa al conducir el grupo (ejemplo: no proporciona dirección ni misión cuando sus subordinados lo necesitan).
- A0 No aplicable. El trabajo no necesita liderazgo.
- A1 Gestiona reuniones, enuncia agendas y objetivos, controla el tiempo, hace asignaciones, etc.
- A2 Informa a la gente sobre las decisiones que les afectan. Se asegura que el grupo tenga toda la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión.
- A3 Usa la autoridad adecuadamente. Usa el poder y la autoridad formal de una manera adecuada y justa. Hace un esfuerzo adicional para tratar con justicia a todos los miembros del equipo.
- A4 Promueve la eficacia del equipo. Emplea estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad (decisiones de contratación y despido, asignaciones de equipo, formación cruzada, etc.) *(Los ejemplos realmente complejos, que puntuarían en la mitad superior de Comprensión Interpersonal y/o Impacto e Influencia también puntuarían en este nivel).*
- A5 Se cuida del grupo, lo protege ante el resto de la organización, obtiene del personal los recursos, la información que necesita para el grupo. Asegura las necesidades prácticas del grupo. Este nivel se ve con frecuencia en el ejército o en fábricas, pero es también aplicable para obtener recursos menos tangibles para los subordinados.
- A6 Se posiciona como líder. Se asegura de que los demás participen en la misión del líder, sus metas, clima, tono, política. "Da ejemplo" (como modelar la conducta deseada). Se asegura de que las tareas del equipo se terminen, es un líder creíble.
- A7 Comunica una visión. Tiene verdadero carisma, comunica una visión que genera excitación, entusiasmo y da sentido a la misión del grupo (son raros los ejemplos de este nivel y deben ser inferidos de los resultados de sus actividades, de informaciones de otras personas y de las observaciones e impresiones del entrevistador, más que de cosas directas).

LG: ESCALA B. TAMAÑO DEL EQUIPO
(De B1 a B6) (Ver TEyC B)

LG: CANTIDAD DE ESFUERZO O INICIATIVA PARA CONDUCIR AL GRUPO (De C0 a C5) (Ver TEyC C)

COGNITIVAS: RAZONAMIENTO ANALÍTICO (RA)

RA: ESCALA A. COMPLEJIDAD DEL ANÁLISIS
(De A0 a A6)

- A0 Ninguna o bien no aplicable. Hace las cosas tal como vienen, responde a necesidades inmediatas o el trabajo que realiza está organizado por otro.
- A1 Desmenuza los problemas en listas sencillas de tareas y actividades.
- A2 Ve las relaciones básicas. Analiza las relaciones entre distintas partes de un problema o de una situación. Establece vínculos causales sencillos (A produce B) o decisiones pro y contra. Establece prioridades para las tareas en orden de importancia.
- A3 Ve relaciones múltiples. Analiza relaciones entre varias partes de un problema o situación. Descompone una tarea compleja en partes manejables de manera sistemática. Reconoce varias posibles causas de los acontecimientos o varias consecuencias de las acciones. En general anticipa obstáculos y piensa más allá de los pasos inmediatos.
- A4 Realiza planes o análisis complejos. Desmenuza sistemáticamente un problema o proceso complejo en sus componentes. Emplea varias técnicas para analizar los problemas para llegar a una solución o establece largas cadenas de conexiones causales.
- A5 Realiza planes o análisis muy complejos. Reduce sistemáticamente problemas o procesos multidimensionales a sus partes componentes, o bien usa diversas técnicas analíticas para identificar diversas soluciones y pondera el valor de cada una.
- A6 Hace planes o análisis extremadamente complejos. Organiza, secuencia y analiza sistemas interdependientes extremadamente complejos.

RA: ESCALA B. TAMAÑO DEL PROBLEMA DE REFERENCIA
(De B1 a B5)

(Aunque esta escala esta fuertemente relacionada con el tamaño del puesto de trabajo, también es importante considerar la colocación, ya que un salto demasiado grande en el

tamaño de los problemas puede sobrecargar la capacidad analítica o conceptual de una persona)

- B1 Se refiere a la realización de 1 o 2 personas.
- B2 Afecta a una pequeña unidad de trabajo o a una venta de tamaño moderado o a algún aspecto de una unidad de negocio más grande.
- B3 Afecta a un problema en avance. Puede implicar a una unidad de trabajo de tamaño moderado, varias ventas o una venta muy importante.
- B4 Afecta a un desempeño general. Implica el desempeño de una división principal de una compañía grande o de una compañía mediana entera.
- B5 Se refiere a un desempeño a largo plazo, a una gran división o a una compañía entera en un entorno complejo (cambios económicos o demográficos, grandes mejoras, etc.)

COGNITIVAS: RAZONAMIENTO CONCEPTUAL (RC)

RC: ESCALA A: COMPLEJIDAD Y ORIGINALIDAD DE LOS CONCEPTOS (De A0 a A7)

- A0 No usa conceptos abstractos. Piensa en concreto.
- A1 Emplea reglas básicas, sentido común y experiencias pasadas para identificar problemas y situaciones. Ve las similitudes esenciales entre las situaciones actuales y las del pasado.
- A2 Reconoce patrones. Observa discrepancias, tendencias e interrelaciones en los datos o ve diferencias cruciales entre las situaciones actuales y lo que ya ha ocurrido.
- A3 Aplica conceptos complejos (por ejemplo, análisis de las causas - raíz, selección natural) o aplica conocimientos o discrepancias, tendencias y relaciones habidas en el pasado para abordar diferentes situaciones. Aplica y modifica de manera apropiada conceptos o métodos complejos aprendidos.
- A4 Simplifica la complejidad. Convierte ideas, temas y observaciones en conceptos claros. Identifica claves en situaciones complejas.
- A5 Crea nuevos conceptos. Identifica problemas y situaciones que no son obvias para otras personas y no aprendidas por la experiencia o formación previas.
- A6 Crea nuevos conceptos para temas complejos. Formula una explicación útil para problemas, situaciones u oportunidades complejas. Genera y prueba múltiples conceptos, hipótesis o explicaciones para una situación determinada o identifica relaciones útiles entre datos complejos pertenecientes a áreas no relacionadas.
- A7 Crea nuevos modelos o teorías que explican situaciones o problemas complejos y concilia datos discrepantes.

RC: ESCALA B. TAMAÑO DEL PROBLEMA DE REFERENCIA
(De B1 a B5) (Ver RA)

COGNITIVAS:
PERICIA TÉCNICA/PROFESIONAL/DIRECTIVA (PTPD)

PTPD: ESCALA A. PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTO
(De A1 a A8)

- A1 Primarios. Realiza tareas simples y repetitivas que pueden aprenderse en un tiempo que va desde las pocas horas a los pocos días. Ejemplo: trabajos manuales no cualificados, limpiadores.
- A2 Especialista básico. Realiza una variedad de tareas que siguen secuencias establecidas y requieren de varias semanas a pocos meses para desarrollarse perfectamente. Ejemplos: obreros manuales semicualificados, aspirantes administrativos.
- A3 Especialistas. Realizan una variedad de tareas que requieren cierta planificación y organización para realizarse de manera eficiente. En general requiere bachillerato o equivalente y de seis meses a dos años de experiencia. Ejemplos: control de stock, soporte técnico, trabajos de secretaría, coordinación logística, operador informático.
- A4 Especialista avanzado. Realiza tareas múltiples y complejas de nivel de habilidad avanzado y requieren planificación y organización cuidadosa para alcanzar los resultados. En general exige formación especializada o experiencia de dos a cuatro años. Ejemplos: técnico, jefe administrativo, capataz.
- A5 Profesional básico. Realiza servicios profesionales o directivos (ejemplo: diseña e implanta programas o políticas formales o realiza asesoramiento a los otros directivos o profesionales). En general exige formación universitaria o equivalente, o bien formación administrativa apoyada con varios años de experiencia. Ejemplos: contables, ingenieros, químicos, abogados, directivos junior, administrador de ventas.
- A6 Profesional maduro. Aporta servicios profesionales o de gestión altamente avanzados o especializados. En general requiere una formación muy alta (a nivel de licenciatura), seguida de varios años de experiencia aplicada en un campo técnico o especializado. Ejemplos: cirujano, asesor fiscal, jefe de departamento, director de operaciones senior.
- A7 Maestría profesional/especializada. El resultado primario del trabajo es la pericia o el liderazgo técnico. Es considerado como una autoridad en un campo técnico o profesional dentro de la organización. Ejemplos: científico senior, director general, director de personal.
- A8 Autoridad preeminente. Reconocido nacional o internacionalmente en un campo profesional o científico usualmente complejo.

PTPD: ESCALA B. AMPLITUD DE LA PERICIA DIRECTIVA
(De B1 a B7)

- B1 Ninguna. Sin responsabilidad sobre la coordinación o supervisión del trabajo de otros.
- B2 Unidad de trabajo o función homogénea. **Línea:** Responsable de primera línea de una unidad de trabajo en la que los empleados realicen actividades similares (por ejemplo responsable de producción, administrativo o profesional de grupo de trabajo, jefe de ventas de zona, departamento de venta al detall). **Staff:** Integra servicios relativos al staff (ejemplo: planificación de la producción, análisis financiero y planificación). **Equipo de proyecto:** Líder de uno de estos equipos dentro de una unidad homogénea (como operador jefe, jefe del equipo de desarrollo de software).
- B4 Varias unidades de trabajo heterogéneas. Si es línea dirige una planta o rama que incluye varios departamentos o funciones (finanzas...). Si es staff integra varias funciones staff. Si se trata de proyectos en equipo coordina equipos multidisciplinarios.
- B7 Gran corporación. Dirige una organización multidivisional, grande y compleja.

PTPD: ESCALA C. ADQUISICIÓN DE LA PERICIA
(De C-1 a C3)

- C-1 Se resiste. Evita añadir nada a lo que ya conoce o tiene el síndrome "no se ha inventado ahora". Resistencia a aceptar nuevas ideas y técnicas.
- C1 Mantiene un conocimiento técnico actualizado. Está atento a la última información, se mantiene activamente al día.
- C3 Adquiere conocimientos nuevos o diferentes. Gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos o por mantener una red de contactos técnicos o profesionales con el fin de estar al día de las últimas ideas.

PTPD: ESCALA D. DISTRIBUCIÓN DE LA PERICIA
(De D-1 a D5)

- D-1 Atesoramiento. Retiene sus conocimientos técnicos, mantiene en secreto las mejoras técnicas respecto a los colegas.
- D2 Aplica el conocimiento técnico para lograr impacto adicional. Va más allá de la simple respuesta a una pregunta o ayuda a resolver problemas técnicos a los demás.

- D5 Publica nueva tecnología: publica artículos sobre nueva tecnología o nuevos métodos en publicaciones profesionales o técnicas.

EFICACIA PERSONAL: AUTOCONTROL (Act)

ESCALA ÚNICA: INTENSIDAD Y RESULTADO DEL CONTROL EJERCIDO
(De -1 a 6)

- 1 Pierde el control. Sus emociones interfieren en la efectividad del trabajo. Expresa frustración y/o otras emociones negativas de manera poco apropiada, o bien se involucra personalmente con subordinados, iguales o clientes, o se derrumba bajo stress.
- 0 Evita el stress. Evita a la gente o las situaciones que provocan emociones negativas.
- 1 Resiste la tentación de enredarse en implicaciones inadecuadas o comportamientos impulsivos.
- 2 Controla emociones. Siente emociones fuertes, como angustia, frustración extrema o stress, controla estas emociones, pero no emprende acción constructiva alguna.
- 3 Responde tranquilamente: Siente emociones fuertes, como angustia o frustración extrema, controla estas emociones y continúa con tranquilidad el proceso o lo que esté haciendo .
- 4 Controla el stress con eficacia. Emplea técnica de control del stress para controlar respuestas, prevenir derrumbes y manejar el stress eficazmente.
- 5 Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes y emprende acciones para atacar constructivamente a la fuente de los problemas.
- 6 Calma a los demás. En situaciones de gran tensión calma a los demás al mismo tiempo que controla sus propias emociones.

EFICACIA PERSONAL: AUTOCONFIANZA (Acf)

ESCALA A: SEGURIDAD EN UNO MISMO
(De A-1 a A6)

- A-1 Débil. Falta de confianza, duda de su capacidad y ese es su modo de expresar su debilidad o desamparo. Evita la desaprobación o el conflicto (con impacto perjudicial en el desempeño en el trabajo). Su autopresentación es pobre.
- A0 No aplicable o evita retos. Falta de confianza. Condescendencia.
- A1 Demuestra confianza en sí mismo. Toma decisiones de modo independiente. Trabaja sin supervisión constante.

- A2 Se muestra enérgico: actúa a pesar del desacuerdo de los demás o fuera del área de autoridad explícita (si los que están en desacuerdo son superiores o clientes o si la acción implica romper reglas para realizar el trabajo puntuar a nivel 5).
- A3 Manifiesta confianza en su propia capacidad: Se ve como un experto, compara favorablemente sus propias cualidades con las de los demás. Se ve a sí mismo como agente causal, primer promotor, catalizador, originador. Manifiesta confianza en su propio juicio.
- A4 Justifica demandas de autoconfianza. Manifiesta su posición en los conflictos muy claramente. Justifica la expresión verbal de la autoconfianza.
- A5 Le encantan los retos. Se siente complacido o excitado ante encargos que supongan un reto. Busca mayor responsabilidad. Expresa el desacuerdo con jefes y clientes educadamente, mantiene su posición claramente y con confianza en los conflictos con los superiores.
- A6 Se coloca en situaciones que supongan un especial reto. Se enfrenta bruscamente a la dirección o a los clientes o escoge las tareas que supongan el mayor reto.

ACf. ESCALA B. CONDUCTA ANTE LOS ERRORES

(De B-2 a B3)

- B-2 Se autoculpa de modo general y permanente. Da explicaciones en la línea "yo soy así" en lugar de "éste es el error que he cometido". Cualquier atribución personal o interna que transmita un sentimiento de desamparo e incapacidad de cambiar puntúa aquí. (Cualquier indicación de deseo de cambio puntúa fuera de esta categoría)
- B-1 Racionaliza los fracasos o culpa de ellos a otras personas o a las circunstancias. Este indicador es característico del desempeño superior en puestos de ventas u otros que impliquen una alta frecuencia de fracasos. EL sujeto puede verse como una víctima.
- B0 No aplicable o no observado.
- B1 Acepta la responsabilidad. Admite fallos o defectos en un contexto específico y no global, por ejemplo, "juzgué mal la situación".
- B2 Aprende de los errores. Analiza su propio desempeño para comprender los fallos y mejorar el desempeño futuro. Los comentarios que puntúen aquí deben ser corregibles: las características de personalidad como "porque soy tímido" o "soy descuidado" puntúan aquí sólo si *hay una mención explícita del modo de mejorar el desempeño*. Hay que ir a los niveles -2, -1 y 1 si las explicaciones no mencionan la manera de mejorar.
- B3 Admite sus errores ante otros y actúa para corregir los problemas.

EFICACIA PERSONAL: FLEXIBILIDAD (FI)

ESCALA A: AMPLITUD DEL CAMBIO

(De A-1 a A6)

- A-1 Frenos contraproducentes a las propias opiniones, tácticas o aproximaciones: A pesar de algunos problemas obvios mantiene el mismo punto de vista, no reconoce los de los demás como válidos.
- A0 Siempre sigue los procedimientos
- A1 Ve las situaciones de manera objetiva: Reconoce la validez de los puntos de vista ajenos.
- A2 Aplica reglas o procedimientos con flexibilidad. Adapta las actuaciones para alcanzar los objetivos más amplios de la organización en función de la situación individual. Persigue metas realizando en la medida de lo necesario las tareas de sus colaboradores durante una emergencia.
- A3 Adapta tácticas a la situación o a la respuesta de los demás. Cambia su comportamiento o su perspectiva para adaptarse a la situación.
- A4 Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a las situaciones.
- A5 Realiza adaptaciones organizativas. Realiza adaptaciones a corto plazo o pequeñas en la propia compañía o en la del cliente como respuesta a las necesidades de la situación.
- A6 Adapta estrategias. Hace amplias adaptaciones a largo plazo para responder a las necesidades de la situación en la propia compañía o en la del cliente. (este nivel implica diversas competencias de influencia y posiblemente gerenciales, cognitivas o de logro),.

FI: ESCALA B. VELOCIDAD DE LA ACTUACIÓN

(De B1 a B5)

- B1 Largo plazo, o cambios planeados (alrededor de un mes)
- B2 Plan de cambio a corto plazo (de una semana a un mes)
- B3 Cambio rápido (menos de una semana). Si no aparece claramente especificado se escoge este nivel por defecto.
- B4 Cambios inmediatos (dentro del día)
- B5 Acción o decisión de actuar instantánea.

**EFICACIA PERSONAL:
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN (CoOr)**

ESCALA ÚNICA: GRADO DE SACRIFICIO HECHO EN BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN (De -1 a 6)

- 1 Desprecio. Desprecia o vulnera con rebeldía las normas de la organización.
- 0 No aplicable o mínimo esfuerzo para encajar o hace lo mínimo exigible para mantener su trabajo.
- 1 Realiza un esfuerzo activo para adaptarse, vestir adecuadamente y respetar las normas de la organización.
- 2 Modelo "Conducta de ciudadano de la organización". Demuestra lealtad, deseo de ayudar a los compañeros a terminar sus tareas, respeto a los deseos de los superiores.
- 3 Demuestra compromiso. Comprende y apoya activamente la misión y objetivos de la organización, alinea sus propias actividades y prioridades en función de las necesidades de la organización, comprende la necesidad de cooperación para conseguir los objetivos más amplios de la organización.
- 4 Hace sacrificios personales o profesionales. para satisfacer las necesidades de la organización por encima de la identidad profesional, preferencias y asuntos familiares. Pone las necesidades de la organización delante de las propias.
- 5 Toma decisiones impopulares que benefician a la organización, aunque sean controvertidas.
- 6 *Sacrifica el bien de la propia unidad en aras de la organización. Sacrifica el bien a corto plazo de su departamento por el bien a largo plazo de la organización (ejemplo: reducciones de costes voluntarias, admitir más trabajo...). Pide a los demás que se sacrifiquen por las necesidades importantes de la organización.*

Anexo 2.- Cuestionario de análisis de puestos de trabajo

Ocupación:

**CUESTIONARIO DE ANÁLISIS
Y DESCRIPCIÓN DE OCUPACIONES**

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. **Conteste a los apartados siguientes con los datos generales de la OCUPACIÓN que ocupa**

Nombre de la ocupación:

Nombre de la **ocupación** del superior jerárquico:

2. **Indique dónde trabaja**

Departamento:

Sección:

3. **Cumplimente los datos que solicitamos a continuación**

Antigüedad en la ocupación:

Jornada de la ocupación:

Dedicación semanal (horas/semana):

Distribución horaria:

Nº de horas extras al año:

Motivos de esta dedicación complementaria:

Fecha en la que se contesta a este cuestionario:

II. MISIÓN DE LA OCUPACIÓN

Describa **con una frase corta** el objetivo o cometido principal de su ocupación en el contexto del funcionamiento general de la empresa. La frase debe contener cuatro partes: ACCIÓN, FUNCIÓN, GUÍA Y RESULTADO, tal como se describe en los siguientes ejemplos del área de ventas:

VENDEDOR: Realizar (*acción*) las ventas del producto X en la zona A (*función*), según instrucciones del Jefe de Ventas (*guía*), para conseguir el mejor volumen de negocio posible en dicha zona (*resultado*).

JEFE DE VENTAS: Controlar y supervisar (*acción*) al equipo de vendedores de las zonas A, B y C (*función*), según las directrices de la gerencia y el plan estratégico comercial (*guía*) para conseguir los objetivos señalados por la dirección en materia comercial (*resultado*).

Acción	Función	Guía	Resultado

NOTA: Si su puesto de trabajo tuviera dos o más misiones, es decir, objetivos de distinta naturaleza, redáctelas.

III. ACTIVIDADES

Las actividades son los pasos intermedios que sirven para alcanzar la misión y conforman la ocupación.

Exponga a continuación las actividades que realiza y que conforman su puesto de trabajo. Para cada actividad indique su importancia en tiempo, codificándolas de la siguiente manera:

Código de tiempo:

- A: Actividades que se desarrollan **diariamente**
- B: Actividades que se desarrollan **semanalmente**
- C: Actividades que se desarrollan **mensualmente**
- D: Actividades que se desarrollan **esporádicamente.**

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE AUDITORÍA**

Ejemplos:

Verbo de acción	Sobre qué incide	Para qué
Registrar	las entradas y salidas de documentos	para un mejor control
Comprobar	la documentación aportada por los proveedores	para verificar que se ajusta a los requerimientos
Atender	las consultas del público	para aclarar las dudas que tengan sobre trámites
Realizar	la puesta en marcha, operación y parada de los ordenadores	para garantizar su correcto funcionamiento
Contabilizar	los asientos contables	para tener la información contable actualizada

Describa, en la página o páginas siguientes, sus actividades teniendo en cuenta **que su número no tiene peso en su ocupación**. Si no tiene suficiente espacio **añada una hoja a este documento**.

Actividades			
Acción	Incidencia	Finalidad	Código
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			

IV. INDICADORES DEL ENTORNO DE LA OCUPACIÓN

A continuación detalle la información sobre las actividades más representativas de su ocupación enumeradas en el punto III, señalando su frecuencia a través de indicadores concretos (de cinco en adelante).

Ejemplo: "Se producen 50 variaciones en la nómina, semanalmente"

Actividad	Indicador	Frecuencia
Reflejar variaciones en la nómina	50	semanal

Ahora describa los indicadores de su ocupación:

Actividad	Indicador	Frecuencia
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

V. ENTORNO Y CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

1. ¿Tiene personal a su cargo?

Si

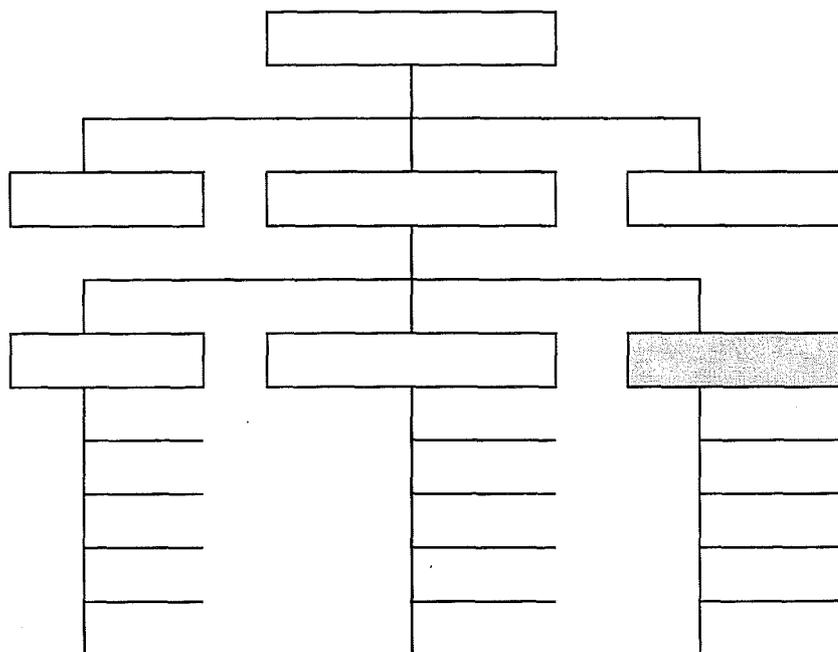
No

1.1. Número de personas que dependen de su puesto:

1.2. Indique el personal que está directamente a sus órdenes y, brevemente, las tareas que desempeñan:

Puesto	Funciones asignadas

2. **Organigrama.** Señalar su posición claramente y modificar el esquema de acuerdo con la situación real de la empresa.



3. **Relaciones con el superior inmediato**

Guía: Clase de guía/s que recibe de su superior

- Normas escritas
- Ordenes verbales
- Instrucciones/objetivos
- Directrices

Control: Sistema de control por parte de su superior

En el desarrollo de las actividades

Pidiéndole información

Al acabar el trabajo encargado

Otros (*especificar*)

Periodicidad: Periodicidad de control de su trabajo por parte de su superior

Diaria

Semanal

Al acabar el trabajo encargado

Otras (*especificar*)

4. Relaciones externas al puesto de trabajo, tanto dentro de la empresa como fuera de ella:

Actividad	Relación destino	Interna/Externa	Medio

5. Diga cuáles son los problemas más complejos de su puesto de trabajo, los que lo hacen diferente de un puesto de trabajo similar en cualquier otra organización o departamento.

6. Impacto del error involuntario

Consecuencias que tendría un error que se produjera durante la realización de sus funciones

Dificultad de observación		Dificultad de corrección		Efectos	
Fácil observación	<input type="checkbox"/>	Fácil corrección	<input type="checkbox"/>	Poco coste	<input type="checkbox"/>
Difícil observación	<input type="checkbox"/>	Difícil corrección	<input type="checkbox"/>	Coste elevado	<input type="checkbox"/>

VI. CARACTERÍSTICAS SINGULARES

Haga constar aquí las características de su puesto de trabajo o condiciones especiales en que se desarrolla que no hayan tenido cabida en otros apartados de este cuestionario.

Firma del titular del puesto de trabajo

VII. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR INMEDIATO

¿Cuáles son los objetivos más importantes de este puesto de trabajo? (de dos a cinco)

Haga los comentarios que considere oportunos sobre el cuestionario contestado por el titular del puesto. Si está de acuerdo con su contenido deje el espacio en blanco.

Fecha y firma del superior

Anexo 3.- Tabulación de las entrevistas realizadas

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS
ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE AUDITORÍA**

Tabulación de datos: Competencias de los gerentes

Nº	V1	V2	V3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2
3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
5	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
6	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
7	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
9	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
11	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
13	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
14	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2
15	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
16	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
17	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
19	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2
21	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3
22	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	2	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
26	1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
27	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
28	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
29	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
30	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	3
31	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
32	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
33	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
34	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2
35	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
36	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
37	1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
38	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
39	2	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2
40	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
41	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
42	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2
43	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
44	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
45	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
46	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2

Nº	V1	V2	V3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
47	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
48	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
49	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2
50	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
51	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
52	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
53	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
54	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
55	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
56	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2
57	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2
58	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
59	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
61	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
62	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
63	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
64	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
65	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
66	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
67	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
68	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2