**DICCIONARIO COMPLETO DE**

**COMPETENCIAS LABORALES**

**SPENCER & SPENCER**

**INTERVENCIÓN EN DOTACIÓN**

 **ÍNDICE**

### GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ORIENTACION AL LOGRO | (OL) | 8 |
| PREOCUPACION POR ORDEN, CALIDAD Y SEGURIDAD | (OC) | 11 |
| INICIATIVA | (INIC) | 12 |
| BUSQUEDA DE INFORMACIÓN | (BINF) | 14 |

1. **GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| COMPRENSION INTERPERSONAL | (COMP) | 15 |
| ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE | (OSC) | 17 |

1. **GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| IMPACTO E INFLUENCIA | (IMP) | 19 |
| CONCIENCIA ORGANIZACIONAL | (CO) | 21 |
| DESARROLLO DE RELACIONES | (DR) | 22 |

1. **GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| DESARROLLO DE OTROS | (DO) | 23 |
| DIRECCION: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICION | (DIR) | 25 |
| TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN | (TEQ) | 27 |
| LIDERAZGO DE EQUIPO | (LEQ) | 29 |

1. **GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PENSAMIENTO ANALÍTICO | (PA) | 30 |
| PENSAMIENTO CONCEPTUAL | (PC) | 32 |
| EXPERIENCIA TECNICO - PROFESIONAL Y GERENCIAL | (EXP) | 33 |
| ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA | (OE) | 37 |

1. **GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AUTOCONTROL | (ACONT) | 39 |
| AUTOCONFIANZA | (ACONF) | 40 |
| FLEXIBILIDAD | (FLEX) | 42 |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL | (COMP) | 43 |

|  |  |
| --- | --- |
| **7. COMPETENCIAS GENÉRICAS** | **44** |

**DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

### GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN

Este grupo abarca las Competencias orientadas a la acción, dirigidas más al cumplimiento de las tareas que a atender a las personas.

**ORIENTACION AL LOGRO**

Orientación a los resultados, la eficacia y el interés por loess estándares. Centrado en la mejora, en ser emprendedor y optimizar el uso de recursos. Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) niveles de rendimiento personal anteriores (mejorar el rendimiento); b) una medida objetiva y medible (orientación al resultado); c) el rendimiento de otros (competitividad); d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado (innovación).

**PREOCUPACION POR ORDEN, CALIDAD Y PRECISIÓN**

Interés por mantener el control y por la claridad. Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medo ambiente.

**INICIATIVA**

Orientación a la acción, ser decidido, orientado al futuro estratégico, aprovechar las oportunidades y ser proactivo. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades.

**BUSQUEDA DE INFORMACION**

Una curiosidad profunda, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información, definir los problemas centrándose en diagnosticar, implica tener sensibilidad frente a los clientes.

1. **GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO**

Engloba aquellas competencias que permiten comprender las necesidades e intereses de los demás y el trabajo que hay que realizar para satisfacerlos. Esto implica una gran necesidad de poder y afiliación.

**COMPRENSION INTERPERSONAL**

Implica el deseo de entender a los demás. Ser empático, escuchar atentamente, mostrarse sensible, acoger y comprender los sentimientos, pensamientos y asuntos implícitos de los demás. Los demás pueden ser personas, grupos o instituciones.

**ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE**

Significa hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción.

1. **GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA**

Este grupo reúne las competencias que tiene que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás, también se ha calificado como la necesidad de poder (no debe ser comprendida como poder que tenga un beneficio personal).

**IMPACTO E INFLUENCIA**

Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para obtener que apoyen la agenda del que habla. Es el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás. Implica influencia estratégica, gestión de las impresiones, presentador, influencia colaborativa.

**CONCIENCIA ORGANIZACIONAL**

Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos, comprender la posición de la organización en el mundo. Implica la habilidad de identificar a los que toman realmente las decisiones y a quienes pueden influir en ello, prever situaciones que pueden afectar a las personas o grupos dentro de la organización. Tener conciencia de los clientes, uso de la cadena de mando y astucia política.

**FORMACION DE RELACIONES Y CONTACT0**

Trabajo para crear o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contactos con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales. Implica generar redes, utilizar recursos, desarrollar contactos y orientarse a las relaciones con los clientes. Las relaciones formadas tienen un fin instrumental.

1. **GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Las competencias Gerenciales son un subgrupo de las competencias de Impacto Influencia. Expresan la intención de provocar algo concreto.

**DESARROLLO DE LOS DEMAS**

Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica, enseñar y formar, asegurar el desarrollo de los colaboradores, hacer coaching, reforzar positivamente y apoyar a los demás.

**DIRECCION: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICION:**

Ser asertivo, expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Es ¨decir a la gente qué hacer¨. La efectividad es propia de la directividad. Es el uso adecuado del poder que se otorga al tener determinada posición. Implica ser decidido, usar el poder, asumir el mando enfocado a estándares de calidad, control y disciplina.

**TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION**

Implica una intención sincera por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos como equipo, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente. Implica gestión del grupo, dinamizar, resolución de conflictos, gestionar el clima y motivar a los demás.

**LIDERAZGO DE EQUIPO**

Voluntad de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo. Implica tener mando, visión, gestión del grupo y motivación, construcción del sentido de grupo y orientación hacia sus subordinados.

1. **GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS**

Las competencias cognitivas son una versión intelectual de las competencias de iniciativa: para entender una situación o tare, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Este grupo mide la tenacidad con que se manifiesta la inteligencia práctica o aplicada y cómo una persona no acepta una situación crítica y procura construir su propia comprensión.

**PENSAMIENTO ANALITICO**

Comprensión de una situación separándola en partes de menor tamaño o trazando pasos de manera causal de las implicaciones de una situación. Es la capacidad de saber organizar un problema o situación en forma sistemática y establecer comparaciones entre varios hechos; definir las prioridades

racionalmente, identificar las secuencias temporales y relaciones causa efecto. Implica pensar por sí mismo inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento y planificación.

**PENSAMIENTO CONCEPTUAL**

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Ello quiere decir, que permite identificar modelos y conexiones que no son obvias. Implica uso de conceptos, reconocimiento de formas, pensamiento crítico, definición de problemas y habilidad para generar teorías.

**EXPERIENCIA TECNICO/PROFESIONAL Y GERENCIAL**

Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros. Implica el conocimiento de productos diagnosticas habilidades y compromiso para aprender.

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Habilidad para relacionar visiones y conceptos de gran amplitud con el trabajo diario. En los niveles más bajos, incluye la simple comprensión de las estrategias. En los niveles más altos, es una sofisticada consciencia del impacto de la globalización sobre las grandes estrategias, y cómo éstas afectan las alternativas disponibles. Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles altos es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas. HayGroup (1996).

1. **GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL**

Las competencias de este grupo reflejan aspectos de la madurez personal en relación a los demás y el trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando ésta se haya en una situación ambiental de presiones y dificultadas.

**AUTOCONTROL**

Habilidad para mantener las emociones bajo control y de contrarrestar situaciones negativas, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés. Implica resistencia al estrés, mantener la calma y no dejarse provocar.

**AUTOCONFIANZA**

Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea. Esto incluye la confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Implica ser decidido, ego fuerte, independencia, alta autoestima, deseo de asumir responsabilidades.

**FLEXIBILIDAD**

Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación y adaptarse rápidamente a los cambios de las situaciones. Implica adaptabilidad, objetividad y elasticidad.

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales. Implica orientación a la misión y visión además de compromiso con las tareas.

**DICCIONARIO COMPLETO DE**

**COMPETENCIAS LABORALES**

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (OL)**

**ORIENTACION AL LOGRO**

Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.

**A.** INTENSIDAD E INTEGRIDAD DE LA ACCION MOTIVADA POR EL LOGRO

**A.-1 *No Hay Estándares de Excelencia para el Trabajo****.* No muestra preocupación especial por el trabajo, hace sólo lo que se requiere (puede estar preocupado por asuntos extra laborales tales como vida social, estatus hobbies, familia, deportes, amistades). En las entrevistas esto puede aparecer como una incapacidad para proporcionar historias vívidas o detalladas acerca del trabajo, junto con entusiasmo para describir alguna actividad extralaboral.

**A. 0 *Enfocado en la Tarea****.* Trabaja duro pero no muestra evidencias de un estándar de excelencia para los resultados del trabajo.

**A. 1 *Desea Hacer Bien el Trabajo.*** Trabaja hacia estándares implícitos de excelencia. Trata de hacer bien o correctamente el trabajo. Puede expresar frustraciones por el desperdicio o ineficiencia (*e.g*. protesta acerca del tiempo perdido y quiere hacerlo mejor), pero no realiza mejoras específicas.

**A. 2 *Trabaja para Alcanzar Estándares de Otros.*** Trabaja para alcanzar un estándar fijado por la administración (*e.g.* se ajusta a un presupuesto, alcanza cuotas de venta, requerimientos de calidad).

**A. 3 *Crea su Propia Medida de Excelencia.*** Usa sus propios métodos específicos para medir resultados respecto de un estándar de excelencia (no impuesto por la administración);

*e.g.* dinero gastado, grados, superar a otros, tiempo gastado, niveles de desechos, ganar a la competencia, etc. o fija metas que son vagas y no realmente desafiantes. [Nota para la puntuación: se puntúan aquí las metas que no alcanzan completamente los criterios para el nivel 5].

**A. 4 *Mejora del Rendimiento****.* Realiza cambios específicos en el sistema o de los propios métodos del trabajo para mejorar el desempeño (*e.g.* hace algo mejor, más rápido, a menor costo, más eficientemente; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, moral, ganancias), sin fijar ninguna meta específica.

**A. 5 *Fija Metas Desafiantes****.* Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para los otros (*e.g*. "mejorar ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses").

"Desafiante" significa que hay aproximadamente un 50% de probabilidad de alcanzar efectivamente la meta -es un trecho definido pero no poco realista o imposible. Se

computa la fijación y el trabajo para alcanzar metas desafiantes aun cuando éstas de hecho no se alcancen (No se computa la fijación de metas menos precisas, que son "seguras" y claramente no desafiantes o cita medidas específicas de rendimiento basal comparado con mejor rendimiento en un punto posterior en el tiempo: "Cuando me hice cargo, la eficiencia era del 20% -ahora llega al 85%".

**A. 6 *Hace Análisis de Costo-Beneficio****.* Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas en base a entradas y salidas: hace consideraciones específicas de ganancia potencial, retorno de la inversión, o análisis de costo beneficio.

**A. 7 *Asume Riesgos Empresariales Calculados****.* Compromete recursos significativos y/o tiempo (frente a la incertidumbre), para mejorar el rendimiento, probar algo nuevo, alcanzar una meta desafiante (*e.g.* comienza nuevos productos o servicios, asume operaciones arriesgadas), mientras que al mismo tiempo realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados (*e.g.* hace investigación de mercado, identifica de antemano clientes, etc.); o en el Logro por los Demás, alienta y apoya a los subordinados para que asuman riesgos empresariales.

1. **8 *Persiste en Esfuerzos Empresariales.*** Asume acciones numerosas y sostenidas en el tiempo enfrentando obstáculos para alcanzar la meta empresarial; o completa exitosamente esfuerzos empresariales.
2. IMPACTO DEL LOGRO (SE APLICA SOLO PARA PUNTAJES DE LOGRO DE 3 O MAS)

**B. 1** *Sólo Desempeño Individual.* Trabaja para mejorar su propia eficiencia a través de técnicas de manejo del tiempo, buenos métodos de trabajo personal, etc. Incluye esfuerzos para mejorar la eficiencia de *una* otra persona (un subordinado clave, secretaria, etc.)

**B. 2** *Afecta a Uno u Otros 2.* Puede hacer un pequeño compromiso comercial.

**B. 3** *Afecta a un Grupo de Trabajo (4 a 15 personas).* Puede alcanzar una meta o compromiso financiero de tamaño moderado. Trabaja para hacer un sistema más eficiente, lograr que otros trabajen más eficientemente, mejorar el desempeño de un grupo.

**B. 4** *Afecta a un Departamento (más de 15 personas).* Puede lograr una venta mayor o un compromiso financiero comparable.

**B. 5** *Afecta a una Firma Completa de Tamaño Mediano (o una división de una compañía más grande).*

**B. 6** *Afecta a una Firma Completa de Tamaño Mayor.*

1. **7** *Afecta a una Industria Completa.*
2. GRADO DE INNOVACION (SE APLICA SOLAMENTE PARA PUNTAJE DE LOGRO DE 3 O MAYOR)1.

**C. 0** *No Hace Nuevas Cosas.*

**C. 1** *Nuevo para el Trabajo o para la Unidad de Trabajo.* Hace cosas (para mejorar el desempeño) que no se han hecho antes en ese trabajo, pero que se pueden haber hecho en alguna otra parte a la organización.

**C. 2** *Nuevo para la Organización.* Mejora el desempeño haciendo algo nuevo y distinto (que no se ha hecho en la compañía, no necesariamente nuevo para la industria).

**C. 3** *Nuevo para la Industria.* Mejora el desempeño haciendo cosas que son únicas de punta, nuevas para la industria.

**C. 4** *Transformación.* Hace cosas que son tan nuevas y efectivas que transforma a una industria (*e.g.* la transformación de la industria de la computación personal por Apple, el desarrollo de los transistores por Schockley, la transformación de la industria automotriz por Henry Ford. Por definición este nivel es raramente visto.

1 Puntúa sólo por tentativas de alcanzar o exceder un estándar, de excelencia. Una innovación no necesita ser exitosa para ser una expresión de orientación al logro, pero debe expresar una intensión de mejorar el rendimiento, hacer de alguna manera las cosas mejor.

**PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (OC)**

#### PREOCUPACION POR ORDEN, CALIDAD Y SEGURIDAD

Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medo ambiente.

**-1 *Falta de Orden.*** Falta de preocupación por el orden, a pesar de los problemas causados por el desorden.

1. ***No Aplicable****.* No se necesita mantenimiento activo del orden o está hecho por alguien más, o se nota una falta de preocupación por el orden, pero no causa problema.
2. ***Mantiene un Espacio de Trabajo Ordenado.*** Mantiene un espacio de trabajo ordenado con el escritorio, archivos, herramientas, etc. en buen orden.
3. ***Muestra una Preocupación General por el Orden y la Claridad.*** Trabaja por la claridad - desea roles, expectativas, tareas y datos claros como un cristal y preferiblemente por escrito.
4. ***Chequea su Propio Trabajo.*** Chequea doblemente la exactitud de la información o del propio trabajo.
5. ***Monitorea el Trabajo de Otros.*** Monitorea la calidad del trabajo de otros, chequea para asegurarse que se siguen los procedimientos o mantiene registros claros, detallados de sus propias actividades o de las de otros.
6. ***Monitorea Datos o Proyectos.*** Monitorea el progreso de un proyecto en referencia a etapas o fechas límites. Monitorea datos, descubre debilidades o datos perdidos, y busca información para mantener orden; preocupación general para aumentar el orden en sistemas existentes.
7. ***Desarrolla Sistemas****.* Desarrolla y usa sistemas para organizar y mantener la pista de la información.
8. ***Desarrolla Sistemas Complejos****.* Coloca sistemas complejos nuevos y detallados en su lugar para incrementar el orden y mejorar la calidad de los datos o deduce nuevas necesidades (que no tienen que ver con el orden) del desorden percibido.

**INICIATIVA (INIC)**

#### INICIATIVA

Preferencia por actuar. Hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades.

**A.** DIMENSION TEMPORAL

**A.-1 *Piensa Sólo en el Pasado****.* Pierde o falla en la acción frente a oportunidades claras.

##### A. 0 No Aplicable o no Toma Iniciativa.

**A. 1 *Muestra Persistencia*.** Persiste -da 2 o 3 pasos para superar obstáculos o rechazos. [Dimensión temporal: encargo pasado o tarea actualmente en curso]. No se entrega fácilmente cuando las cosas no marchan bien.

**A. 2 *Se Enfoca a Oportunidades o Problemas Actuales.*** Reconoce y actúa frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes (usualmente completado dentro de 1 o 2 días).

**A. 3 *Es Decisivo en una Crisis.*** Actúa rápida y decisivamente en una crisis (cuando la norma es esperar, "estudiar", esperar que los problemas se resuelvan por sí mismos).

**A. 4 *Actúa Adelantándose hasta en 2 meses.*** Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales con un esfuerzo extra único (nuevo programa, viaje especial, etc.) que ocurre en un lapso temporal de 1 o 2 meses.

**A. 5 *Actúa Adelantándose hasta en 3 a 12 meses*.** Se anticipa y prepara para una oportunidad o problema que no es obvio para los demás. Realiza una acción para crear una oportunidad o evitar una crisis futura mirando hacia adelante en 3 a 12 meses.

**A. 6 *Actúa Adelantándose hasta en 1 a 2 años.*** Anticipa situaciones 1 a 2 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

**A. 7 *Actúa Adelantándose hasta en 2 a 5 años.*** Anticipa situaciones 2 a 5 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

**A. 8 *Actúa Adelantándose hasta en 5 a 10 años.*** Anticipa situaciones 5 a 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

1. **9 *Actúa Adelantándose más allá de 10 años.*** Anticipa situaciones más allá de 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.
2. AUTOMOTIVACION, CANTIDAD DE ESFUERZO DISCRECIONAL.

**B.-1** *Evita el Trabajo que se Requiere.* Elude o trata de evitar el trabajo.

**B. 0** *No Aplicable o Ausente*. Requiere supervisión constante.

**B. 1** *Trabaja Independientemente.* Completa las tareas sin supervisión constante.

**B. 2** *Esfuerzo Extra.* Trabaja horas extras, noches, fines de semana, etc., en la medida que sea necesario para completar el trabajo aunque no se le pida que lo haga.

**B. 3** *Hace Más de lo Requerido.* Excede la descripción del puesto, es decir, asume tareas extras.

**B. 4** *Hace Mucho Más de lo Requerido.* Inicia y lleva adelante nuevos proyectos.

**B. 5** *Hace Esfuerzos Extraordinarios, Heroicos.* Actúa sin autoridad formal, asume riesgos personales, sobrepasa las reglas para lograr hacer el trabajo (el énfasis debe estar en alcanzar las necesidades del trabajo, no en desafiar las normas).

**B. 6** *Involucra a Otros.* Logra que otros se involucren en un esfuerzo extra inusual (*e.g.* enrola a familiares, colegas, miembros de la comunidad, usualmente como voluntarios).

**BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BINF)**

#### BUSQUEDA DE INFORMACION

Una curiosidad subyacente, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información.

**O *No Existe****.* No busca información adicional acerca de una situación, fuera de la que ha sido dada.

1. ***Hace Preguntas****.* Hace preguntas directas a personas inmediatamente disponibles (o personas que están directamente involucradas en la situación aunque no presentes físicamente), consulta recursos disponibles. Nótese que aún en situaciones de crisis, los rendidores superiores se toman unos momentos para obtener toda la información disponible inmediatamente antes de ponerse en acción.
2. ***Investiga Personalmente.*** Sale personalmente para ver el plano, fábrica, nave, instalación para los clientes, negocio de préstamo, sala de clases, los trabajos faltantes de los estudiantes u otros problemas. Le pregunta a aquellos cercanos al problema a diferencia de otros que pueden ignorar a estas personas.
3. ***Cava Más Profundamente****.* Realiza una serie de preguntas de prueba para llegar a la raíz de una situación o problema debajo de la presentación superficial.
4. ***Llama o Contacta a Otros.*** Llama a otros que no están involucrados personalmente para obtener su perspectiva, información de base, experiencia (a menudo, pero no necesariamente, esto es una forma de usar relaciones previamente establecidas).
5. ***Investiga****.* Hace un esfuerzo sistemático durante un período limitado de tiempo para obtener datos o retroalimentación necesarios; o hace investigación formal a través de diarios, revistas u otras fuentes. [Si la información existe como datos o conocimiento técnico o el esfuerzo sistemático involucra tomar cursos, compútelo como Experiencia Técnica C.].
6. ***Usa sus Propios Sistemas****.* Ha establecido sistemas o hábitos personales para varias formas de obtención de información (puede incluir administración personalizada (N. del T.: "management in walking around"), reuniones regulares informales, etc., si es que estas son usadas específicamente para obtener información).
7. ***Involucra a Otros****.* Involucra a otros que normalmente no lo estarían y logra que ellos obtengan información (no agrega puntaje por delegar investigación o búsqueda de información a los subordinados; este punto es por involucrar personas que normalmente no estarían involucradas).

**COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (CINT)**

#### COMPRENSION INTERPERSONAL

Implica el deseo de entender a los demás. Estos son individuos o clases de individuos.

**A.** PROFUNDIDAD DE LA COMPRENSION DE LOS DEMAS

**A.-1 *Falta de Comprensión.*** No comprende o es sorprendido por las acciones y sentimientos de los otros; o ve a los demás primariamente en términos de estereotipos raciales, culturales o de género.

**A. 0 *No Aplicable.*** O no muestra conciencia explícita de los demás, pero sin evidencia de incomprensión seria. Este nivel se encuentra a menudo en combinación con Persuasión Directa (Nivel de Impacto A-2 y 3).

**A. 1 *Comprende ya sea la Emoción o el Contenido.*** Comprende ya sea la emoción presente o el contenido explícito, pero no ambos juntos.

**A. 2 *Comprende tanto la Emoción como el Contenido.*** Comprende tanto la emoción presente como el contenido explícito.

**A. 3 *Comprende Significados.*** Comprende los pensamientos, preocupaciones y sentimientos actuales no dichos; logra que otros voluntariamente realicen acciones deseadas por el interlocutor.

**A. 4 *Comprende los Asuntos Subyacentes.*** Comprende los problemas subyacentes: las razones de los sentimientos, conductas o preocupaciones presentes o de largo plazo de alguien; o presenta una visión equilibrada de las fortalezas o debilidades específicas de alguien.

1. **5 *Comprende los Asuntos Subyacentes Complejos****.* Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de largo plazo de alguien.
2. **ESCUCHA Y DA RESPUESTA A OTROS**

**B.-1** *No Simpático.* Ofende a los demás, hace que se cierren.

**B. 0** *No Realiza Intentos de Escuchar.*

**B. 1** *Escucha.* Capta las claves de sentimientos o significados de los demás, o escucha al ser requerido por otros. Puede hacer preguntas para confirmar el diagnóstico del que consulta. Usa comprensión para explicar la conducta pasada de otros.

**B. 2** *Está Dispuesto a Escuchar.* Mantiene una "puerta abierta", sale al paso para invitar a conversar, o busca comprender activamente (a menudo con la finalidad de influir, desarrollar, ayudar a dirigir a otros).

**B. 3** *Predice las Respuestas de Otros.* Usa la comprensión basada en escucha y observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás.

**B. 4** *Escucha Dispuesto a Responder.* Refleja la preocupación de la gente, es fácil hablarle; o responde a las preocupaciones de la gente modificando su propia conducta dispuesto a ayudar.

**B. 5** *Actúa para Ayudar.* Ayuda a la gente con problemas que le presentan o que observó [Nota para la puntuación: también considera Desarrollar a Otros, Orientación de Servicio al Cliente o Conocimiento y Experiencia. Si el intento es claramente para desarrollar, use Servicio al Cliente; si el problema es técnico, compute la comprensión en la escala A de CI y la acción en la otra competencia. Si el intento y el contexto no involucran claramente una de las otras competencias, compute aquí la acción. La diferencia entre acción respondiente e impacto e influencia es que aquí el que habla no entra en la situación con su propia agenda, sino que responde (con flexibilidad), a las necesidades o a la situación del otro].

**ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE (OSC)**

#### ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades.

**A.** SE ENFOCA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

**A.-3 *Expresa Expectativas Negativas Acerca de los Clientes.*** Hace comentarios globales negativos acerca de los clientes, culpa a los clientes de resultados negativos. Incluye comentarios racistas o sexistas acerca de los clientes. [Nota para la puntuación: comentarios negativos que son objetivamente verdaderos (*e.g*. "es un criminal" acerca de un cliente que fue a la cárcel por fraude) no son computados aquí].

**A.-2 *Expresa Falta de Claridad****.* Falta de claridad acerca de las necesidades del cliente y de los detalles de su propio compromiso ("no estaba completamente seguro del propósito de la entrevista", "nunca estuve seguro de lo que el cliente quería exactamente") sin dar pasos para clarificar la situación.

**A.-1 *Se Enfoca en las Propias Habilidades****.* Desea mostrar hechos al cliente, o se enfoca en sus propias habilidades o en los de su compañía en vez de las necesidades del cliente.

**A. 0 *Proporciona el Servicio Mínimo Requerido.*** Da una respuesta inmediata y puntual a las preguntas del cliente sin ahondar en las necesidades o problemas subyacentes o sin obtener el contexto de las inquietudes del cliente.

**A. 1 *Hace Seguimiento****.* Sigue las preguntas, solicitudes y quejas del cliente. Mantiene al cliente al día acerca del progreso de los proyectos (pero no indaga acerca de los asuntos y problemas subyacentes del cliente).

**A. 2 *Mantiene Comunicación Clara con el Cliente Respecto a las Expectativas Mutuas.*** Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil entre los clientes. Proporciona un servicio amistoso, grato.

**A. 3 *Asume Responsabilidad Personal.*** Corrige prontamente y sin defenderse los problemas de servicio al cliente.

**A. 4 *Se Pone Completamente a Disposición del Cliente****.* Esta especialmente dispuesto cuando el cliente atraviesa por un período crítico. Le da el teléfono de su casa u otros medios de fácil acceso, o puede destinar tiempo extra en el lugar del cliente.

**A. 5 *Actúa para Hacer Mejor las Cosas****.* Realiza tentativas concretas para agregar valor al cliente, para hacer de alguna manera mejor las cosas para el cliente. Expresa expectativas positivas acerca del cliente.

**A. 6 *Se Dirige a Necesidades Subyacentes****.* Busca información acerca de las necesidades reales, subyacentes, del cliente, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y ajusta ésta a los productos o servicios disponibles (o a la medida).

**A. 7 *Usa una Perspectiva de Largo Plazo.*** Trabaja con una perspectiva de largo plazo para enfocar los problemas del cliente. Puede absorber costos inmediatos en aras de una relación de largo plazo. Se preocupa de los beneficios de largo plazo para el cliente. Puede iniciar acciones que crean un éxito visible para un cliente y luego dar crédito al cliente por tal éxito.

**A. 8 *Actúa como Consejero Confiable.*** Elabora una opinión independiente acerca de las necesidades del cliente. Actúa de acuerdo a esta opinión (*e.g.* recomienda medidas apropiadas que son nuevas y diferentes de aquellas solicitadas por el cliente). Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente. [El funcionamiento efectivo a este nivel depende del desarrollo de una relación exitosa en un período de tiempo]. Puede empujar al cliente a confrontar asuntos difíciles.

1. **9 *Actúa como Abogado del Cliente.*** Se pone en el lado del cliente versus su propia organización para un beneficio de largo plazo para su propia organización (*e.g.* aconsejar al cliente a no sobrepasarse en compras, manteniendo así la viabilidad del cliente a futuro); o empuja a su propia gerencia a resolver problemas relativos al cliente. Se pone de parte del cliente acerca de quejas bien fundadas respecto al tratamiento recibido por parte de su propia compañía.
2. INICIATIVA (ESFUERZO DISCRESIONAL) PARA AYUDAR O SERVIR A OTROS

**B.-1** *Bloquea la Acción de los Demás.* Hace comentarios negativos acerca de clientes o se resiente de clientes difíciles.

**B. 0** *No Realiza Acciones.* Puede dar excusas "no pude hacerme cargo de eso porque..."

**B. 1** *Se Responsabiliza de Rutinas o de Acciones Requeridas.* Tiene los ojos puestos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

**B. 2** *Se sale de los Límites para Ser de Ayuda.* Realiza acciones que van más allá de la rutina (hasta cerca del doble tiempo y esfuerzo normal).

**B. 3** *Hace un Gran Esfuerzo Extra para Satisfacer las Necesidades de los Demás.* Cerca de 2 a 6 veces el tiempo y el esfuerzo normalmente requerido.

**B. 4** *Involucra a Otros para Realizar Acciones no Rutinarias para Alcanzar las Necesidades de Otros.*

**B. 5** *Hace Esfuerzos Extraordinarios.* Usa su propio tiempo o trabaja por períodos de semanas para ayudar a otros; o asume tareas o esfuerzos que van mucho más lejos que la descripción normal del puesto.

**IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)**

#### IMPACTO E INFLUENCIA

Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para obtener que apoyen la agenda del que habla; o el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás.

**A.** ACCIONES REALIZADAS PARA INFLUENCIAR A OTROS

**A.-1 *Poder Personalizado****.* Coarta la competencia dentro de la organización, preocupado por la posición personal sin importar el daño a la organización.

**A. 0 *No Aplicable****.* O no muestra tentativas para influenciar o persuadir a otros.

**A. 1 *Declara Intención, pero no Realiza Acciones Específicas.*** Intenta tener un impacto o efecto específico; expresa preocupación por reputación, estatus y apariencias.

**A. 2 *Realiza una Acción Simple para Persuadir.*** No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación (*e.g*. apela a razones, datos, propósitos mayores; usa ejemplos concretos, ayudas audiovisuales, demostraciones, etc.).

**A. 3 *Realiza una Acción con Dos Pasos para Persuadir.*** No realiza intentos aparentes para adaptarse al interés o nivel de la audiencia. Incluye preparación cuidadosa de datos a ser presentados, o la preparación de dos o más argumentos diferentes en una presentación o discusión.

**A. 4 *Calcula el Impacto de sus Acciones o Palabras.*** Adapta una presentación o discusión para atraer el interés y nivel de los otros. Anticipa el efecto de una acción u otro detalle en la imagen que la gente se formará del relator.

**A. 5 *Calcula una Acción Dramática****.* Modela la conducta deseada de los demás o realiza una acción dramática bien pensada e inusual para tener un impacto específico. [Nota de puntuación: amenazas o despliegues de rabia no cuentan como acciones dramáticas para influenciar a los demás: vea el nivel A-8 de Dirección].

**A. 6 *Realiza Dos Pasos para Influenciar.*** Con cada paso adaptado a la audiencia específica o planeado para tener un efecto específico o se anticipa y prepara para la reacción de los demás.

1. **7 *Tres Acciones o Influencia Indirecta.*** Usa expertos o terceras personas para influenciar; o realiza tres acciones diferentes o realiza discusiones complejas, planeadas. Junta coaliciones políticas, construye apoyo desde "bambalinas" para sus ideas, deliberadamente proporciona o retiene información para tener efectos específicos, usa habilidades de procesos grupales para dirigir o conducir a un grupo.

**A.8 *Estrategias de Influencia Compleja.*** Usa estrategias de influencia complejas adaptadas a situaciones específicas (*e.g.* usando cadenas de influencia indirecta -"obtener que A le muestre a B de manera que B le diga a C tal y tal cosa"), estructurando trabajos o situaciones o cambiando la estructura organizacional para fomentar conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para alcanzar una meta o tener un efecto. [Este nivel de complejidad de acción se asocia usualmente con niveles 4, 5 y 6 de Compresión Interpersonal, o con niveles correspondientes de Conciencia Organizacional].

1. ALCANCE DE INFLUENCIA, COMPRENSION O FORMACION DE REDES (su propia organización u otras).

**B. 1** *Una Persona*.

**B. 2** *Unidad Laboral o Equipo de Proyecto.*

**B. 3** *Departamento.*

**B. 4** *División de una Firma Mediana.*

**B. 5** *Organización Grande Completa.*

**B. 6** *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales de la Ciudad.*

**B. 7** *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales de la Región.*

**B. 8** *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales a Nivel Nacional.*

**B. 9** *Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales a Nivel Internacional.*

**CONCIENCIA ORGANIZACIONAL (CO)**

#### CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos, comprender la posición de la organización en el mundo.

**A.** PROFUNDIDAD DE COMPRENSION DE LA ORGANIZACION

**A.-1 *No Comprende la Estructura Organizacional.*** Comete disparates.

**A. 0 *No es Político****.* Responde a requerimientos específicos, se enfoca en hacer su propio trabajo e ignora o desdeña las "políticas" de la organización.

**A. 1 *Comprende la Estructura Formal****.* Reconoce o describe (usa) la estructura formal o jerarquía de una organización, "cadena de mando", poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos estándares, etc.

**A. 2 *Comprende la Estructura Informal*.** Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, quienes influyen en las decisiones, etc.)

**A. 3 *Comprende el Clima y la Cultura.*** Reconoce restricciones organizacionales tácitas -qué es y qué no es posible en ciertos momentos o en ciertas posiciones. Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje que será mejor escuchado.

**A. 4 *Comprende Políticas Organizacionales.*** Comprende, describe (o manipula) el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas, rivalidades).

**A. 5 *Comprende los Asuntos Subyacentes de la Organización****.* Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional en curso o los problemas subyacentes, oportunidades o las fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo.

**DESARROLLO DE RELACIONES (DR)**

#### FORMACION DE RELACIONES Y CONTACTO

Trabajo para realizar o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contactos con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales.

**A.** CERCANIA DE LA RELACION DESARROLLADA

**A. 0 *Evita Contactos****.* Se enclaustra, evita interacciones sociales.

**A. 1 *Acepta Invitaciones****.* Acepta invitaciones u otras aperturas amistosas de otros, pero no extiende las invitaciones o sale de su vía para establecer relaciones laborales.

**A. 2 *Realiza Contactos Relacionados con el Trabajo****.* Mantiene relaciones laborales formales (en gran medida confinadas a materias relacionadas con el trabajo, no necesariamente formales en el tono, estilo o estructura). Incluye charlas formales acerca de materias relativas al trabajo.

**A. 3 *Hace Contactos Ocasionales Informales*.** Ocasionalmente inicia relaciones informales o casuales en el trabajo, charlas sobre los niños, deportes, noticias, etc.

**A. 4 *Construye Rapport.*** Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con compañeros o clientes. Hace un esfuerzo consciente para establecer rapport.

**A. 5 *Hace Contactos Sociales Ocasionales.*** Ocasionalmente inicia o persigue relaciones amistosas, con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.

**A. 6 *Realiza Contactos Sociales Frecuentes.*** Frecuentemente inicia o prosigue relaciones amistosas con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.

**A. 7 *Hace Contactos Familiares y Hogareños****.* Ocasionalmente invita a casa a asociados o clientes o va a sus casas.

**A. 8 *Hace Amistades Personales Cercanas****.* Frecuentemente entretiene a asociados o clientes en casa. Establece amistad personal con ellos o utiliza amistades personales para expandir la red del negocio.

**DESARROLLO DE OTROS (DO)**

#### DESARROLLO DE LOS DEMAS

Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas.

**A.** INTENSIDAD DE LA ORIENTACION A DESARROLLAR Y ALCANCE DE LA ACCION DE DESARROLLO

**A.-1 *Desalienta.*** Expresa expectativas negativas estereotipadas, provoca resentimientos en subordinados, estudiantes y clientes. Tiene un estilo gerencial "frenador".

**A. 0 *No es Aplicable, o No Hace Esfuerzos Explícitos para Desarrollar a Otros.*** Se enfoca en hacer bien su propio trabajo, dando un buen ejemplo.

**A. 1 *Expresa Expectativas Positivas de los Demás.*** Hace comentarios positivos relativos a las habilidades o potencialidades de los demás aún en casos "difíciles". Cree que los demás desean y pueden aprender.

**A. 2 *Da Instrucciones Detalladas y/o Demostraciones en Terreno****.* Dice cómo hacer el trabajo, hace sugerencias útiles específicas.

**A. 3 *Da Razones o Apoya a Otros.*** Da instrucciones o demostraciones con razones o racionales incluidas como estrategias de entrenamiento; o da apoyo práctico o ayuda para hacer más fácil el trabajo (*e.g.* entrega en forma voluntaria recursos adicionales, herramientas, información, ayuda experta). Hace preguntas, pruebas o usa otros métodos para verificar que los demás han entendido las explicaciones o instrucciones.

##### A. 4 Da Retroalimentación Específica Positiva o Mezclada con Propósitos de Desarrollar.

**A. 5 *Reasegura y Da Aliento.*** Reasegura a los otros luego de un traspié. Da retroalimentación negativa en términos conductuales más que personales, y expresa expectativas positivas para el desempeño futuro o de sugerencias individualizadas para mejoramiento; o descompone tareas difíciles en partes más pequeñas, o usa otras estrategias.

**A. 6 *Hace Entrenamiento o Enseñanza de Largo Plazo****.* Diseña misiones apropiadas y de ayuda, entrenamiento formal, u otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de la otra persona. Incluye hacer que la persona trabaje por sí misma, respuesta a problemas de manera que ellos realmente adquieran experiencia, en vez de simplemente darles la respuesta. Entrenamiento formal realizado simplemente para cumplir con requerimientos corporativos o gubernamentales no cuenta aquí.

**A. 7 *Crea Nuevo Entrenamiento/Enseñanza.*** Identifica una necesidad de entrenamiento o desarrollo y diseña o establece nuevos programas o materiales para alcanzarlos; diseña enfoques significativamente nuevos para enseñar materias tradicionales; o arregla experiencias exitosas para que otros desarrollen sus habilidades y confianza.

**A. 8 *Delega Completamente.*** Luego de evaluar las competencias de los subordinados, delega total autoridad y responsabilidad con la posibilidad de realizar una tarea a su manera, incluyendo la oportunidad de hacer y aprender de los errores en un ambiente no crítico.

1. **9 *Recompensa Buen Desarrollo.*** Promueve o consigue promociones para subordinados especialmente competentes, como recompensa o como experiencias de desarrollo; o da a los otros recompensas por buen desempeño. Esta conducta se puntúa alto porque, generalmente, un individuo tiene que haber desarrollado bien a la gente para ser capaz de recompensarlos por haber respondido bien.
2. NÚMERO Y RANGO DE LA GENTE DESARROLLADA O DIRIGIDA.

**B. 1** *Un Subordinado (o estudiante, o cliente aconsejado).*

**B. 2** *Varios (2-6) Subordinados.*

**B. 3** *Muchos (más de 6) Subordinados.*

**B. 4** *Un Colega (incluye proveedores, colegas, etc.)*

**B. 5** *Varios (2-6) Colegas.*

**B. 6** *Muchos Colegas.*

**B. 7** *Un Superior o Cliente.*

**B. 8** *Más que un Superior o Cliente.*

**B. 9** *Grandes Grupos (más de 200) a Niveles Mezclados*

**ESCALA DE DIRECCIÓN (DIR)**

#### DIRECCION: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICION:

Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Es

¨decir a la gente qué hacer¨.

**A.** INTENSIDAD DE LA DIRECCION

**A.-1 *Es Pasivo****.* Accede a los requerimientos de otros aun cuando al hacerlo interfiere con el logro del trabajo principal. Está más preocupado de agradar (o de no molestar o enojar a otras personas) que con la obtención del trabajo hecho apropiadamente. Puede tener temor de producir disturbios o interferir a otros.

**A. 0 *No Da Órdenes.*** O no da instrucciones al ser requerido (o no es requerido en este puesto). Cuando los gerentes exhiben este nivel pueden ser vagos acerca de los requerimientos aun cuándo se les pregunte directamente. Un síntoma típico es que los subordinados se quejan de que no saben quién les está demandado qué cosa.

**A. 1 *Da Instrucciones Básicas de Rutina.*** Da instrucciones adecuadas, hace que las necesidades y los requerimientos queden razonablemente claros.

**A. 2 *Da Instrucciones Detalladas.*** Delega las tareas de rutina para liberarse para consideraciones de mayor valor o mayor alcance, o da instrucciones con detalles muy específicos. [Si la delegación se hace con el propósito de desarrollar habilidades o conocimientos de otros, compute como Desarrollo de Otros. Si la delegación se hace con el propósito de posicionarse como líder, véase Liderazgo de Equipo. Aquí la intención generalmente es, hacer el trabajo, es lograr que el trabajo se realice.] Los rendidores superiores a veces muestran este nivel cuando carecen de autoridad formal, pero nadie más se está haciendo cargo.

**A. 3 *Habla Asertivamente.*** Dice con firmeza "no" a peticiones no razonables, o fija límites para la conducta de otros. Puede manipular situaciones para limitar las opciones de otros, o para forzarlos a dejar disponibles recursos deseados.

**A. 4 *Exige Alto Rendimiento****.* Fija estándares unilateralmente, exige alto rendimiento, calidad o recursos; insiste en el cumplimiento de sus propias órdenes o peticiones, en un estilo "no acepto tonteras". Este nivel se puede encontrar en el trato con clientes de vendedores, consultores o funcionarios públicos superiores.

**A. 5 *Monitorea Abiertamente el Desempeño.*** Monitorea el desempeño respecto estándares claros, en forma indiscreta (o pública) (*e.g.* exhibe los resultados de la ventas junto con las metas individuales, señalando con un círculo en rojo los que no alcanzaron la meta.

**A. 6 *Confronta a Otros.*** Confronta abierta y directamente a otros acerca de problemas de rendimiento. [Si la discusión incluye apoyo, expectativas positivas respecto el rendimiento a futuro, o sugerencias útiles específicas para mejoramiento, puntúe como Orientación al Desarrollo. Nivel 5].

**A. 7 *Aclara las Consecuencias de la Conducta.*** Usa castigos o recompensas para controlar la conducta (*e.g.*” si lo haces bien, te recompensaré, sino...").

**A. 8 *Usa Despliegues Controlados de Rabia o Amenazas para Obtener Cumplimiento.*** Grita o amenaza, "haz esto de nuevo Y TE DESPIDO". [No puntúa si la rabia es descontrolada, o si el que habla expresa lamentaciones o menciona consecuencias negativas.].

**A. 9 *Cuando es Necesario, Despide o se Deshace de los de Bajo Rendimiento.*** Sin vacilaciones indebidas, luego de que los esfuerzos apropiados para lograr que ellos mejoren han fallado y luego que se han seguido los procedimientos legales apropiados. [No puntúe si el que habla expresa conflicto o lástima.]

**TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TEQ)**

#### TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION

Implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.

**A.** INTENSIDAD DE FOMENTO DEL TRABAJO EN **EQUIPO A.-1 *No Cooperador****.* Disruptivo, causa problema.

**A. 0 *Neutral****.* Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún equipo.

**A. 1 *Coopera****.* Participa deseosamente, apoya las decisiones del equipo, es un "buen jugador del equipo", hace su parte del trabajo.

**A. 2 *Comparte Información****.* Mantiene a la gente informada y al día acerca del proceso del grupo, comparte toda la información útil o relevante.

**A. 3 *Expresa Expectativas Positivas****.* Expresa expectativas positivas de los demás. Se refiere a los miembros del equipo en términos positivos. Muestra respeto por la inteligencia de los demás, apelando a la razón.

**A. 4 *Solicita Información****.* Valoriza genuinamente la información y experiencia de los otros, está deseoso de aprender de los demás, especialmente de subordinados. Solicita ideas y opiniones para ayudar a formar planes o decisiones específicas. Invita a todos los miembros del grupo a contribuir a un proceso.

**A. 5 *Da Autoridad a Otros.*** Da público crédito a otros cuando han rendido bien. Apoya y autoriza a otros, los hace sentir fuertes o importantes.

**A. 6 *Forma Equipo****.* Actúa para promover un clima amigable, buena moral, y cooperación (realiza fiestas y reuniones, crea símbolos de identidad grupal). Protege y promueve la reputación del grupo con extraños.

1. **7 *Resuelve Conflictos.*** Enfrenta los conflictos y anima o facilita una solución beneficiosa de los conflictos (debe involucrar acción para resolver el conflicto, no esconderlo o evitar el tema).
2. TAMAÑO DEL EQUIPO INVOLUCRADO2

**B. 1** *Grupos Pequeños, Informales de 3-8 Personas.* Puede incluir grupos sociales o de amistad. [Este nivel es puntuado infrecuentemente en situaciones de trabajo, pero puede ser útil en entrevistas de selección de graduados recientes.]

**B. 2** *Una Fuerza de Trabajo o Equipo Temporal.*

**B. 3** *Grupo de Trabajo Activo o Pequeño Departamento.* Puede incluir un grupo de subordinados quienes son a su vez, jefes de departamento, si las actividades de liderazgo no afectan directamente a sus empleados.

**B. 4** *Departamento de Tamaño Grande Completo* (aproximadamente 16-50 personas).

**B. 5** *División de Firma Mayor.* O firma de tamaño mediano completa.

1. **6** *Firma de Tamaño Grande Completa.*
2. CANTIDAD DE ESFUERZO O DE INICIATIVA PARA ALENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO

**C. 0** *No Hace Esfuerzos Extra.*

**C. 1** *Realiza más que Acciones de Rutina* (hasta 4 llamadas telefónicas, conversaciones o acciones extras).

**C. 2** *Hace mucho más que Acciones de Rutina* (5 a 15 acciones).

**C. 3** *Hace Esfuerzos Extraordinarios* (de su propio tiempo sobre un período de meses).

**C. 4** *Logra que Otros Hagan Acciones No Rutinarias, Realicen Reuniones Extra, etc.* [Puntúe esto para pares superiores o personas en otras organizaciones. No puntúe por delegar algunas acciones personales en subordinados a menos que la acción del subordinado, claramente no esté dentro de la descripción normal de su trabajo. Las iniciativas que involucran el apoyo ordinario de los subordinados, puntúan a nivel 3, 4 o 5.].

**C. 5** *Involucra a Otros en Esfuerzos Extraordinarios.*

2 Puntúe de acuerdo al tamaño del grupo directamente afectado por la cooperación o facilitación de la persona. Para las personas en posiciones organizacionales más altas, puntúe a la organización completa sólo cuando la mayoría de las personas del total de la organización o de la división son afectadas. Si el sujeto está trabajando con un grupo de gerentes, cuente a los gerentes mismos, no a todos sus subordinados. Cuando esté en duda o cuando los datos son poco claros, puntúe nivel 3 -Grupo de Trabajo Activo o Pequeño Departamento.

**LIDERAZGO DE EQUIPO (LEQ)**

#### LIDERAZGO DE EQUIPO

Intención de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo.

**A.** FUERZA DEL ROL DE LIDERAZGO

**A.-1 *Abdica***. Reúsa o falla en la conducción, *e.g.*, no proporciona dirección o definiciones de misión cuando los subordinados las necesitan.

**A. 0 *No Aplicable****.* El trabajo no requiere liderazgo.

**A. 1 *Administra Reuniones****.* Confecciona agendas y objetivos, controla el tiempo, asigna tareas, etc.

**A. 2 *Informa a Personas.*** Permite saber qué sucede a las personas afectadas por una decisión. Asegura que el grupo tenga la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión.

**A. 3 *Usa la Autoridad con Justicia.*** Usa el poder y la autoridad formal de una manera justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal para tratar con justicia a todos los miembros del grupo.

**A. 4 *Promueve la Efectividad del Equipo****.* Usa estrategias complejas para promover la moral y productividad del equipo (decisiones de contratos y despidos, asignaciones de tareas, entrenamiento cruzado, etc.). [Nota de puntuación: ejemplos realmente complejos, que podrían puntuar en la mitad superior de Comprensión Interpersonal y/o Impacto e Influencia, deberían puntuar también en esas escalas].

**A. 5 *Cuida al Grupo.*** Protege al grupo y su reputación respecto a la organización o la comunidad en su conjunto: obtiene el personal deseado, recursos, información para el grupo. Asegura que se alcancen las necesidades prácticas del grupo. Frecuentemente este nivel se encuentra en situaciones militares o industriales, pero también se aplica en la obtención de recursos menos tangibles para profesionales o gerenciales subordinados.

**A. 6 *Se Posiciona Así mismo como Líder****.* Asegura que los otros asuman la misión, metas, agenda, clima, políticas, etc. "Da un buen ejemplo" (es decir, modela la conducta deseada). Asegura que las tareas del grupo se cumplan (es un líder creíble).

**A.7 *Comunica una Visión Obligada.*** Tiene genuino carisma, comunica una visión obligada, que genera excitación, entusiasmo, y compromiso a la misión del grupo (ejemplo de este nivel son raros y es probable que se infieran del resultado de actividades, de reportes de otros, y de las observaciones e impresiones del entrevistador más que de citas directas.

**PENSAMIENTO ANALÍTICO (PA)**

#### PENSAMIENTO ANALITICO

Comprensión de una situación separándola en piezas más pequeñas o trazando pasos, de manera causal, las implicaciones de una situación.

**A.** COMPLEJIDAD DEL ANALISIS

**A. 0 *No Aplicable o No Existe*.** Hace tal cosa tal como se presente, responde a necesidades o requerimientos inmediatos; o el trabajo es organizado por alguien más.

**A. 1 *Divide los Problemas****.* Divide los problemas en tareas o actividades simples.

**A. 2 *Observa Relaciones Básicas.*** Analiza relaciones entre algunas partes de una situación o problema. Establece relaciones causales sencillas (A causa B) y decisiones de pros y contras. Fija las prioridades de las tareas en orden de importancia.

**A. 3 *Ve Relaciones Múltiples****.* Analiza las relaciones entre las diversas partes de una situación o problema. Descompone tareas complejas en partes manejables de manera sistemática. Reconoce las varias causas posibles de eventos, o varias consecuencias de acciones. Generalmente anticipa obstáculos y piensa adelantado acerca de los próximos pasos.

**A. 4 *Hace Planes o Análisis Complejos.*** Sistemáticamente descompone un problema o proceso complejo en partes componentes. Usa varias técnicas para descomponer problemas complejos para alcanzar una solución; o hace largas cadenas de conexiones causales.

**A. 5 *Hace Planes o Análisis Muy Complejos*.** Descompone sistemáticamente problemas o procesos multidimensionales en sus partes componentes; o usa varias técnicas analíticas para identificar varias soluciones y sopesar el valor de cada una.

1. **6 *Hace Planes o Análisis Extremadamente Complejos.*** Organiza, secuencia y analiza sistemas extremadamente complejos e interdependientes.
2. TAMAÑO DEL PROBLEMA ENFRENTADO.3

**B. 1** *Concierne al Desempeño de Una o Dos Personas.*

**B. 2** *Concierne a Una Pequeña Unidad de Trabajo.* O concierne a un equipo de venta moderado, o a un aspecto del desempeño de una unidad más grande.

**B. 3** *Concierne a Un Problema en Desarrollo.* Puede involucrar a una unidad laboral de tamaño moderado, varias ventas, o una venta muy grande.

**B. 4** *Concierne al Desempeño Total.* Involucra al desempeño de una división mayor de una compañía grande o de una compañía completa de tamaño pequeño.

**B. 5** *Concierne al Desempeño de Largo Plazo.* Se refiere a una división mayor de una compañía completa en un ambiente complejo (cambios económicos o demográficos, mejoras mayores, etc.).

3 Aunque esta escala está fuertemente relacionada con el tamaño del trabajo, también es importante al considerar la colocación, ya que un salto demasiado grande en el tamaño del problema puede sobrepasar la capacidad analítica o conceptual de una persona.

**PENSAMIENTO CONCEPTUAL (PC)**

#### PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global.

**A.** COMPLEJIDAD Y ORIGINALIDAD DE LOS CONCEPTOS.

**A. 0 *No Usa Conceptos Abstractos*.** Piensa muy concretamente.

**A. 1 *Usa Reglas Básicas****.* Usa "reglas de pulgar", sentido común, y experiencias anteriores para identificar problemas o situaciones. Ve similitudes esencialmente entre situaciones actuales y pasadas.

**A. 2 *Reconoce Patrones.*** Observa discrepancias, tendencias e interrelaciones en los datos y ve diferencias cruciales entre situaciones actuales y cosas que han ocurrido en el pasado.

**A. 3 *Aplica Conceptos Complejos.*** (*e.g.* "análisis de causa de fondo", "análisis de portafolio", "selección natural"); o aplica conocimientos de discrepancias pasadas, tendencias y relaciones para observar situaciones diferentes. Aplica y modifica apropiadamente conceptos y métodos aprendidos.

**A. 4 *Simplifica lo Complejo.*** Junta ideas, asuntos y observaciones en un concepto simple o en una presentación clara. Identifica un asunto clave en una situación compleja.

**A. 5 *Crea Nuevos Conceptos.*** Identifica problemas y situaciones no obvias a otros y no aprendidas de la educación o experiencia previa.

**A. 6 *Crea Nuevos Conceptos para Asuntos Complejos.*** Formula una explicación útil para problemas, situaciones u oportunidades complejas. Genera y prueba múltiples conceptos, hipótesis o explicaciones para una situación dada; o identifica relaciones útiles entre datos complejos entre áreas no relacionadas.

**A. 7 *Crea Nuevos Modelos****.* Crea nuevos modelos o teorías que explican una situación o problema complejo y reconcilia datos discrepantes.

**EXPERIENCIA TÉCNICO-PROFESIONAL Y GERENCIAL (EXP)**

#### EXPERIENCIA TECNICO/PROFESIONAL Y GERENCIAL

Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros.

**A.** PROFUNDIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS.

**A. 1 *Primario****.* Realiza tareas simples, repetitivas, que se pueden aprender típicamente en unas pocas horas, a unos pocos días. Ejemplos: trabajador manual no calificado, aseador.

**A. 2 *Vocacional Elemental.*** Hace una variedad de tareas que siguen típicamente secuencias establecidas y requieren de varias semanas a unos pocos meses para ser completamente diestro. Ejemplo: trabajador manual semi-especializado, posición administrativa de entrada.

**A. 3 *Vocacional.*** Hace una variedad de tareas que requieren alguna planificación y organización para término eficiente; típicamente requiere educación mediana equivalente y seis meses a dos años de experiencia. Ejemplos: control de inventario, soporte técnico, trabajo secretarial, actividades de crédito y colección, coordinación logística, operación de computadores).

**A. 4 *Vocacional Avanzado.*** Hace tareas múltiples, complejas en un nivel de habilidad avanzado, requiriendo planificación y organización cuidadosa para alcanzar resultados. Típicamente requiere entrenamiento en cursos especializados o experiencia laboral de entre 2 a 4 años. Ejemplos: técnico, supervisor de oficina, capataz.

**A. 5 *Profesional Básico.*** Proporciona servicios profesionales o gerenciales (*e.g.* diseña e implementa programas o políticas formales o proporciona liderazgo y consejo experto a otros gerentes o profesionales). Usualmente requiere educación formal tal como universidad o título profesional básico, o equivalente; o habilidades vocacionales avanzadas suplementadas por experiencia de varios años en el trabajo. Ejemplo: contador, ingeniero, químico, abogado, gerente junior, administrador de ventas.

**A. 6 *Profesional Especializado.*** Proporciona servicios profesionales o gerenciales altamente avanzados. Típicamente requiere entrenamiento muy extenso (*e.g.* grado de especialización: doctor, magister) seguido de varios años de experiencia aplicada en un campo especializado o técnico. Ejemplo: cirujano, abogado tributario, jefe de departamento, gerente operacional senior.

**A. 7 *Maestría Profesional/Especializada.*** El resultado primario del puesto es experiencia o liderazgo técnico que es considerado de autoridad en un campo técnico o profesional en la organización. Ejemplo: científico senior, gerente general, director de personal, ejecutivo principal.

1. **8 *Autoridad Prominente.*** Autoridad nacional/internacionalmente reconocida en un campo profesional o científico inusualmente complejo (*e.g.* científico principal).
2. ALCANCE DE LA EXPERIENCIA GERENCIAL

**B. 1** *No hay.* Contribuye individualmente sin responsabilidades de coordinación o supervisión del trabajo de otros.

**B. 2** *Función/Unidad de Trabajo Homogénea.*

Línea: Supervisor de primera línea o unidad de trabajo en la cual los empleados desempeñan actividades similares (*e.g.*, supervisor de un grupo de producción, oficina o profesional; gerente de área de ventas; departamento de ventas al detalle).

Staff: integra servicios de staff relacionados (*e.g.*, planificación de la producción, análisis y planificación financieros).

Equipo/Proyecto: líder dentro de una unidad homogénea (*e.g.*, operador guía, líder de desarrollo de software departamental).

**B. 3** *Función Cruzada/Departamental/Heterogénea.*

Línea: gerencia varias unidades de trabajo o proyectos gerenciados por supervisores subordinados (*e.g.* gerencia de ventas regional, gerencia de una planta pequeña).

Staff: Gerencia función - finanzas, recursos humanos-que impactan una unidad de negocios.

Equipo/Proyecto: maneja un equipo de proyecto que incluye miembros de varias unidades laborales.

**B. 4** *Varios Departamentos/Unidades de Trabajo Heterogéneas.*

Línea: gerencia una planta, distrito, o rama, incluyendo varias funciones o departamentos (*e.g.* finanzas, producción, marketing y recursos humanos) gerenciados por supervisores subordinados (*e.g.* gerente distrital de ventas, director ejecutivo de una firma pequeña).

Staff: integra varias funciones del staff (*e.g.* finanzas y administración, asuntos o eventos que impactan una unidad de negocios dentro de una división).

Equipo/Proyecto: coordina equipo multidisciplinario grande o proyectos manejados por supervisores subordinados.

**B. 5** *Unidad Amplia de Negocios.*

Línea: gerencia (presidente o gerente general) de una unidad de negocios, subsidiaria de una división o grupo, ejecutivo principal de una firma de tamaño moderado.

Staff: gerencia la función de un negocio, (*e.g.* Vicepresidente de finanzas, Marketing, Recursos Humanos).

Proyecto/Equipo: gerencia un proyecto o producto mayor a nivel de unidad de negocio coordinando investigación y desarrollo, producción, finanza, marketing y recursos humanos.

**B. 6** *División Amplia, Grupo Estratégico de Negocio.*

Línea: gerencia una división o grupo de negocios (presidente o vice- presidente ejecutivo de una corporación grande). Ejecutivo principal de una firma de tamaño comparable.

Staff: Oficina Corporativa Principal o Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Negocios (Jefe de Finanzas, Informaciones, Marketing, Manufactura, Recursos Humanos, planificación estratégica corporativa, adquisiciones).

Proyecto/Equipo: maneja proyectos enormes (US$:100 millones o más) (*e.g.* adquisición de armas militares).

1. **7** *División Amplia, Ejecutivo Principal de Gran Corporación.*

Gerencia gran organización compleja multidivisional.

1. ADQUISICION DE EXPERIENCIA

**C.-1** *Se resiste.* Evita agregar conocimientos al existente, o tiene el síndrome "no inventado aquí". Resiste nuevas ideas o técnicas.

**C. 0** *Neutral.* No está preocupado de agregar conocimientos técnicos, pero tampoco se resiste activamente.

**C. 1** *Mantiene Conocimientos Técnicos Actualizados.* Se informa de la última información, se mantiene activamente al día.

**C. 2** *Expande la Base de Conocimientos.* Adquiere nueva información en una escala pequeña (es decir, nueva información sobre un proyecto existente), exhibe curiosidad activa para descubrir nuevas cosas, explora más allá de su campo inmediato.

1. **3** *Adquiere Conocimientos Nuevos o Diferentes.* Hace esfuerzos mayores para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, o mantiene una extensa red de contactos técnicos/profesionales para mantenerse al corriente de las últimas ideas.
2. DISTRIBUCION DE EXPERIENCIA

**D.-1** *Acapara.* Retiene conocimientos técnicos, mantiene los mejoramientos técnicos en secreto para sus colegas.

**D. 0** *No Aplicable.* No tiene conocimientos especiales para compartir.

**D. 1** *Responde Preguntas.* Distribuye información actualizada en un rol de experto.

**D. 2** *Aplica Conocimiento Técnico para Lograr Impacto Adicional.* Va más allá de contestar simplemente una pregunta (*e.g.* para influenciar a un cliente); o ayuda a resolver los problemas técnicos de los demás.

**D. 3** *Ofrece Ayuda Técnica.* Actúa como "consultor flotante", ofreciendo experiencia personal para mejorar el rendimiento o resolver los problemas técnicos de los otros.

**D. 4** *Actúa como Abogado y Esparce Nueva Tecnología*. Activamente actúa como un misionario técnico o agente de cambio para diseminar nueva tecnología dentro de la compañía.

**D. 5** Publica *Nueva Tecnología.* Publica artículos sobre nueva tecnología o nuevos métodos en revistas profesionales o técnicas.

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (OE)**

#### ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Habilidad para relacionar visiones y conceptos de gran amplitud con el trabajo diario. En los niveles más bajos, incluye la simple comprensión de las estrategias. En los niveles más altos, es una sofisticada consciencia del impacto de la globalización sobre las grandes estrategias, y cómo éstas afectan las alternativas disponibles. Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles altos es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas. HayGroup (1996).

**A.** COMPLEJIDAD DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

**A. 1. *Comprensión de estrategias.*** Es capaz de analizar y comprender las metas organizacionales y estrategias desarrolladas por otros pero no ha desarrollado una estrategia organizacional efectiva.

**A. 2. *Alinea acciones actuales con las metas estratégicas*.** Prioriza el trabajo en concordancia con los objetivos del negocio y actúa de acuerdo con el conjunto de estrategias, objetivos o metas.

**A. 3. *Piensa en términos estratégicos (orientado al futuro).*** Desarrolla objetivos de largo plazo y estrategias. Orientado a actividades de largo plazo más que del día a día. Desarrolla y establece metas o proyectos a gran escala y largo plazo, que pueden afectar a un negocio, departamento, varios departamentos o una gran organización. Desarrolla estrategia de negocios.

**A. 4. *Relaciona acciones actuales o tareas diarias a estrategias (propias o externas) o a una perspectiva de largo plazo*.** Evalúa y relaciona tareas de corto plazo con estrategias de negocios a largo plazo. Considera si las metas de corto plazo conducen a los objetivos de largo plazo. Revisa las propias acciones con la planificación estratégica de la organización.

**A. 5. *Comprende el Impacto externo sobre la Estrategia Interna****.* Se da cuenta de las proyecciones de la industria y de cómo los cambios pueden impactar a la Compañía. Considera como las actuales políticas, procesos y métodos pueden ser afectados por desarrollos y tendencias futuras.

1. **6. *Planifica acciones para adaptar la estrategia (propia o externa) a eventos externos conocidos****.* Prepara y revisa planes de contingencia para problemas y situaciones que pueden ocurrir. Rediseña el departamento u organización para el mejor cumplimiento de la visión o metas de largo plazo y/o comparte con otros la propia visión del futuro deseado para el negocio, departamento u organización.
2. ALCANCE DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

**B. 1** *No hay.* Contribuye individualmente sin responsabilidades de coordinación o supervisión del trabajo de otros.

**B. 2** *Función/Unidad de Trabajo Homogénea.*

Línea: Supervisor de primera línea o unidad de trabajo en la cual los empleados desempeñan actividades similares (*e.g.*, supervisor de un grupo de producción, oficina o profesional; gerente de área de ventas; departamento de ventas al detalle).

Staff: integra servicios de staff relacionados (*e.g.*, planificación de la producción, análisis y planificación financieros).

Equipo/Proyecto: líder dentro de una unidad homogénea (*e.g.*, operador guía, líder de desarrollo de software departamental).

**B. 3** *Función Cruzada/Departamental/Heterogénea.*

Línea: gerencia varias unidades de trabajo o proyectos gerenciados por supervisores subordinados (e.g. gerencia de ventas regional, gerencia de una planta pequeña).

Staff: Gerencia función - finanzas, recursos humanos-que impactan una unidad de negocios.

Equipo/Proyecto: maneja un equipo de proyecto que incluye miembros de varias unidades laborales.

**B. 4** *Varios Departamentos/Unidades de Trabajo Heterogéneas.*

Línea: gerencia una planta, distrito, o rama, incluyendo varias funciones o departamentos (e.g. finanzas, producción, marketing y recursos humanos) gerenciados por supervisores subordinados (e.g. gerente distrital de ventas, director ejecutivo de una firma pequeña).

Staff: integra varias funciones del staff (e.g. finanzas y administración, asuntos o eventos que impactan una unidad de negocios dentro de una división).

Equipo/Proyecto: coordina equipo multidisciplinario grande o proyectos manejados por supervisores subordinados.

**B. 5** *Unidad Amplia de Negocios.*

Línea: gerencia (presidente o gerente general) de una unidad de negocios, subsidiaria de una división o grupo, ejecutivo principal de una firma de tamaño moderado.

Staff: gerencia la función de un negocio (e.g. Vicepresidente de finanzas, Marketing, Recursos Humanos).

Proyecto/Equipo: gerencia un proyecto o producto mayor a nivel de unidad de negocio coordinando investigación y desarrollo, producción, finanza, marketing y recursos humanos.

**B. 6** *División Amplia, Grupo Estratégico de Negocio.*

Línea: gerencia una división o grupo de negocios (presidente o vice-presidente ejecutivo de una corporación grande). Ejecutivo principal de una firma de tamaño comparable.

Staff: Oficina Corporativa Principal o Vicepresidente Ejecutivo de Desarrollo de Negocios (Jefe de Finanzas, Informaciones, Marketing, Manufactura, Recursos Humanos, planificación estratégica corporativa, adquisiciones).

Proyecto/Equipo: maneja proyectos enormes (US$:100 millones o más) (e.g. adquisición de armas militares).

**B. 7** *División Amplia, Ejecutivo Principal de Gran Corporación.*

Gerencia gran organización compleja multidivisional.

**AUTOCONTROL (ACONT)**

#### AUTOCONTROL

Habilidad para mantener las emociones bajo control y resistirse a acciones negativas al ser tentado, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés.

**-1 *Pierde Control.*** Las propias emociones interfieren con la efectividad del trabajo. Cita frustración y/u otras emociones negativas y expresa inapropiadamente los sentimientos: o se involucra inapropiadamente con subordinados, pares o clientes, o "se funde" (quiebra) bajo estrés.

1. ***Evita Estrés****.* Evita personas o situaciones que provocan emociones negativas.
2. ***Resiste Tentación****.* Se resiste a la tentación de involucrarse en conductas impulsivas.
3. ***Controla Emociones****.* Siente emociones fuertes, tales como rabia, frustración extrema, o estrés; controla estas emociones, pero no emprende acciones constructivas.
4. ***Responde Calmadamente****.* Siente emociones fuertes, tales como rabia o frustración extrema; controla estas emociones y continúa la discusión u otros procesos muy calmadamente.
5. ***Controla Efectivamente el Estrés.*** Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir "quemarse" y tratar efectivamente el estrés presente.
6. ***Responde Constructivamente.*** Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas.
7. ***Calma a los Otros.*** En situaciones muy estresantes, calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones.

**AUTOCONFIANZA (ACONF)**

#### AUTOCONFIANZA

Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea.

**A.** SEGURIDAD EN SI MISMO

**A.-1 *Impotente****.* Muestra falta de confianza, cuestiona sus propias habilidades de manera generalizada o expone "impotencia" o desesperanza. Evita desaprobación o conflicto (con impacto negativo en el rendimiento laboral). Tiene una presentación personal notablemente débil.

**A. 0 *No Aplicable, o Evita Desafíos****.* Difiere a otros. Carece de confianza.

**A. 1 *Presenta Autoconfianza.*** Toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.

**A. 2 *Se Presenta con Fuerza o Impresiona.*** Toma o actúa de acuerdo a decisiones a pesar del desacuerdo de otros, o fuera del área de autoridad explícita [si los otros con los que está en desacuerdo son superiores o clientes, o si la acción involucra romper las reglas para lograr hacer el trabajo, puntúe a nivel 5].

**A. 3 *Declara Confianza en la Propia Habilidad.*** Se ve a sí mismo como un experto, se compara a sí mismo o a las propias habilidades favorablemente con otros. Se ve a sí mismo como un agente causal, primeros movimientos, catalizador, originador. Declara confianza en el propio juicio.

**A. 4 *Justifica Reclamos de Autoconfianza.*** Declara claramente su propia posición en conflicto. Las acciones justifican o apoyan las expresiones verbales de autoconfianza.

**A. 5 *Acepta Desafíos Voluntariamente****.* Le agradan o excitan misiones desafiantes. Busca responsabilidad adicional.

Expresa desacuerdo con la gerencia o los clientes cuidadosamente y políticamente, declara confiada y claramente su propia posición en conflictos con superiores.

1. **6 *Se Coloca A Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes****.* Se enfrenta agudamente a la gerencia o a los clientes, o escoge asumir tareas extremadamente desafiantes.
2. MANEJO DE LOS FRACASOS

**B.-2** *Se Culpa A Sí Mismo de Manera Global, Permanentemente.* Se da explicaciones internas/personales con un tono de "esta es mi manera de ser" como opuesto a "este es el error que cometí". Cualquier atribución personal o interna que lleve un sentido de desesperanza, incapacidad de cambiar o permanencia acerca de ellas puntúa aquí. [Nota sobre puntuación: cualquier indicación de intento de cambio, estrategias de cambio, "nunca haré eso nuevamente", o "la próxima vez yo..." descalificará un ejemplo de esta categoría].

**B.-1** *Racionaliza o Culpa a Otros o a las Circunstancias por los Fracasos.* Este indicador es característico de rendidores superiores en puestos de ventas y algunos otros trabajos que involucran alta frecuencia de fracasos. Se puede ver como víctima.

**B. 0** *No Aplicable o No Observado.*

**B. 1** *Acepta Responsabilidad.* Admite fracasos o errores de manera específica, no global: "Tuve un juicio erróneo de la situación".

**B. 2** *Aprende de los Propios Errores.* Analiza su propio rendimiento para comprender fracasos, para mejorar desempeño futuro. Las explicaciones que puntúan aquí deben ser corregibles: características de personalidad tales como "porque soy tímido", "soy descuidado" puntúan aquí sólo si hay una mención explícita de manera de mejorar el rendimiento (véase niveles 2, -1 y +1 para explicaciones sin mencionar maneras de mejorar).

**B. 3** *Admite sus Propios Errores ante los Demás y Actúa para Corregir los Problemas.*

**FLEXIBILIDAD (FLEX)**

#### FLEXIBILIDAD

Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos.

**A.** ALCANCE DEL CAMBIO

**A.-1 *Se Aferra Improductivamente a su Propia Opinión/Táctica/Aproximación****.* A pesar de obvios problemas, mantiene el mismo punto de vista; no reconoce los puntos de vista de otros como válidos.

##### A. 0 Siempre Sigue los Procedimientos.

**A. 1 *Ve Objetivamente la Situación.*** Reconoce la validez de los puntos de vista de otros.

**A. 2 *Aplica con Flexibilidad Reglas o Procedimientos.*** Dependiendo de la situación individual, adapta acciones para lograr los objetivos mayores de la organización. Apoya haciendo el trabajo de los colaboradores en la medida que sea necesario en una emergencia.

**A. 3 *Adapta las Tácticas a la Situación o la Respuesta de los Otros****.* Cambia su propia conducta o apreciación para adaptarse a la situación.

##### A. 4 Adapta las Propias Estrategias, Metas o Proyectos a las Situaciones.

**A. 5 *Hace Adaptaciones Organizacionales.*** Hace adaptaciones menores o breves en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación.

1. **6 *Adapta Estrategias****.* Hace adaptaciones grandes o de larga duración en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación (Este nivel implica varias competencias de Influencias y también posiblemente competencias Gerenciales, Cognitivas o de Logro).
2. VELOCIDAD DE ACCION

**B. 1** *Cambios de Largo Plazo Considerados o Planeados* (sobre un mes).

**B. 2** *Plan de Corto Plazo para Cambiar* (1 semana - 1 mes).

**B. 3** *Cambios Rápido* (menos de 1 semana). Este es el puntaje de defecto si el ejemplo tiene una franja de tiempo poco clara.

**B. 4** *Cambios Rápidos* (dentro de un día).

**B. 5** *Decisión o Acción Instantánea para Actuar.* "Times on a dime".

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL (COMP)**

#### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales.

**-1. *Ignora****.* Ignora o sobrepasa rebeldemente las normas organizacionales.

1. ***No Aplicable o Esfuerzo Mínimo****.* Hace un esfuerzo mínimo para amoldarse o hace el mínimo requerido para mantener el empleo.
2. ***Esfuerzo Activo****.* Hace un esfuerzo activo para integrarse, se viste apropiadamente y respeta las normas organizacionales.
3. ***Modela****.* "Conductas de los Ciudadanos de la Organización". Muestra lealtad, deseo para ayudar a los colegas en completar sus tareas, respeto por los deseos de aquellos con autoridad.
4. ***Sentido de Propósito - Declara Compromiso****.* Comprende y apoya activamente las metas y misión de la organización; alinea las propias actividades y prioridades para alcanzar las necesidades organizacionales; comprende la necesidad de cooperación para alcanzar objetivos organizacionales mayores.
5. ***Hace Sacrificios Personales o Profesionales.*** Pone las necesidades organizacionales por adelante de las profesionales; hace sacrificios personales para lograr las necesidades organizacionales por sobre la identidad y preferencias profesionales y preocupaciones familiares.
6. ***Toma Decisiones Impopulares.*** Mantiene decisiones que benefician la organización aun cuando sean impopulares o controversiales.
7. ***Sacrifica el Bien de su Propia Unidad por la Organización****.* Sacrifica el bien de corto plazo de su propio departamento por el bien de largo plazo de la organización (e.g. voluntariamente realiza reducción de gastos o de personal en su propio grupo, acepta tareas extras, etc.), pide a otros que hagan sacrificios para lograr las necesidades mayores de la organización.

**ANEXO: COMPETENCIAS GENÉRICAS**

**HAYGROUP (1996):**

## GESTION PERSONAL

#### Flexibilidad

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. HayGroup (1996).

1. **Autoconfianza**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones. HayGroup (1996).

1. **Integridad**

Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. HayGroup (1996).

1. **Identificación con la compañía**

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales. HayGroup (1996).

**PENSAMIENTO**

1. **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos, y el establecer prioridades de forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

1. **Pensamiento Conceptual**

Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual. HayGroup (1996).

1. **Búsqueda de información**

Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro. HayGroup (1996).

**LOGRO**

1. **Orientación al logro**

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser cl rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva, superar a otros (competitividad), metas personales que uno se ha impuesto o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro. HayGroup (1996).

1. **Iniciativa**

Se refiere a identificar un problema para llevar a cabo acciones para darle respuesta. Es la predisposición a actuar de forma proactiva en el abordaje de problemas presentes y futuros. HayGroup (1996).

* 1. Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades actuales y actúa para materializarías o bien se enfrenta con los problemas de forma inmediata.
	2. Es decisivo actuando en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar analizar y ver si se resuelve por sí sola.
	3. Se adelanta y prepara para los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidad de o minimiza problemas potenciales en el corto plazo.
	4. Se adelanta y prepara para los acontecimientos a ocurrir en el mediano plazo. Evalúa las principales consecuencias de una decisión en el mediano plazo.
	5. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades crear evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia.

## INFLUENCIA

#### Orientación al Cliente

Implica el deseo de ayudar, servir y satisfacer las necesidades de los clientes. HayGroup (1996). Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. “Cliente” puede incluir también sus compañeros cualquier persona que intente ayudar.

* 1. Habla con el cliente permanentemente. Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas, conoce el nivel de satisfacción del cliente. Ofrece al cliente información, útil y presta un servicio grato y amable.
	2. Se compromete en satisfacer las necesidades del cliente. Se responsabiliza personalmente de (subsanar, sin ponerse defensivo y con prontitud, los problemas del cliente.
	3. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que el cliente espera. Se mantiene fácilmente ubicable para el cliente. Dedica tiempo a estar con el cliente y sea en la Sucursal o en el lugar de trabajo del cliente.
	4. Busca información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga pro-activamente más allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades utilizando todos los recursos tecnológicos y de servicios que el Banco dispone.
	5. Establece una relación con perspectivas a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de beneficios futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente.

#### Comprensión Interpersonal

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. HayGroup (1996).

1. **Comprensión de la Organización.**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores. Asimismo, significa ser capaz de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. HayGroup (1996).

1. **Impacto e Influencia**

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo. HayGroup (1996).

1. **Desarrollo de Inter-relaciones**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. HayGroup (1996).

**GESTION DE EQUIPO**

1. **Desarrollo de Personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de dar formación. HayGroup (1996).

1. **Dirección de Personas**

Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o a autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el decir a los demás lo que tienen que hacer. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante. HayGroup (1996).

1. **Liderazgo**

Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El equipo debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar y facultar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa „a sea desde una posición formal o informal de autoridad.

* 1. Da a las personas instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias Deniega con firmeza peticiones no razonables y/o establece límites a su comportamiento.
	2. Mantiene a las personas informadas. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aun cuando ésta no se requiera compartir. Se asegura que el grupo disponga de la información necesaria y explica las razones que han llevado a tomar una decisión. Expresa expectativas positivas del equipo
	3. Utiliza estrategias para promover la moral y la productividad del grupo. Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de formar equipos, focalizando la atención del grupo en los resultados y refuerza a quienes participan. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes Valora contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista,

experiencias o necesidades. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Anima y capacita a los demás haciéndoles sentirse fuertes e importantes

* 1. Cuida del grupo. Como líder protege al grupo y defiende su reputación en la empresa. Se asegura que el grupo disponga de todo lo necesario para su buen funcionamiento: personal, recursos e información.
	2. Desarrolla el espíritu de equipo Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; es para los demás un líder que transmite credibilidad. Se asegura que las metas del grupo se logren. Celebra reuniones y crea símbolos de identidad en el grupo.

#### Trabajo en Equipo y Cooperación

Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como equipo. HayGroup (1996).

**COMPETENCIAS EMERGENTES**

1. **Defensa de los Demás**

Las personas con esta competencia actúan en beneficio de los demás sin que ello se les haya pedido. Retan al sistema existente o a los clientes para resolver o reducir inequidades. HayGroup (1996).

1. **Gestión del Cambio**

Es la habilidad de alertar al grupo de la necesidad de cambios específicos en la manera de hacer las cosas. HayGroup (1996).

1. **Preocupación por la Imagen**

Es ser consciente de como los demás perciben nuestra imagen, nuestro rol y la organización. En los niveles más altos se es consciente del respeto del entorno por la organización. HayGroup (1996).

1. **Preocupación por el Impacto en la Organización**

Implica comprender no sólo la estructura formal e informal de la compañía sino también las implicaciones de las actuaciones directivas en el conjunto de la organización. En niveles altos, los que tienen esta competencia actuarán para mejorar el impacto de las actuaciones directivas en la organización. HayGroup (1996).

1. **Creatividad**

Consiste en darle un enfoque innovador a los problemas del negocio. HayGroup (1996).

1. **Empowerment**

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autoría personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización. HayGroup (1996).

* 1. Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que saben lo están haciendo. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asunto de mayor consideración.
	2. Abre espacios de participación y permite que las personas respondan por sí mismas. Se asegure que las personas estén claras sobre que se espera de ellas.
	3. Deja a sus colaboradores actuar con autonomía y establece consistentemente elevado estándares de desempeño. Da feedback sobre el desempeño para que las personas conozcan a que distancia están de los objetivos definidos.
	4. Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones de acuerdo a sus capacidades. Liga la recompensa, e reconocimiento y las promociones directamente al desempeño. Propone la remoción de personas de bajo desempeño.
	5. Identifica y crea nuevos estándares organizacionales para impulsar el proceso de mejore continúa. Consistentemente motiva a otros a alcanzar los más altos niveles de desempeño Demuestra compromiso con la mejora continua removiendo a las personas de bajo desempeño.

#### Expertise

Es el continuo desarrollo de la persona adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir al negocio de la organización. HayGroup (1996).

1. **Profesionalismo**

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de profesionalismo en todo lo que hacen. HayGroup (1996).

1. **Sintonía con la Organización**

Se requiere de un conocimiento profundo de los límites y de la naturaleza de la organización. En los niveles más altos, las personas con esta competencia no sólo conocen los límites, sino que pueden identificar problemas específicos que pueden resolverse; las personas actúan para cambiar la organización y así resolver los problemas que se han identificado. HayGroup (1996).

1. **Tenacidad**

Define como algunas personas progresan a pesar de los obstáculos y la resistencia activa.

1. **Utilización de Otros como Recurso**

Se refiere a una compleja interacción con los brokers (empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa) y demás personas que no están sujetos a las influencias de poder por la posición que ocupan. HayGroup (1996).

1. **Orientación Estratégica**

Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles altos es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas. HayGroup (1996).

**Otras competencias genéricas**

**Negociación**

Proceso mediante el cual dos o más partes buscan un acuerdo que satisfaga los intereses de todas ellas, es decir, tener la habilidad para fomentar el consenso.

1. Planificación: Estudia exhaustivamente la situación. Define de manera clara cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar.
2. Comprensión de la propia posición e intereses: Saber qué se puede negociar y que es innegociable.
3. Consideración de los intereses y de la posición de los demás: Ser receptivo y empático con los interlocutores. Saber qué espera el cliente para así poder satisfacer sus necesidades e incrementar su satisfacción
4. Adaptar la estrategia de negociación a cada cliente: Persuade a los interlocutores, les hace ver ventajas e inconvenientes de cada opción.
5. Comunicar ideas de manera clara y concisa: Entrega información clara y debate con argumentos sólidos.
6. Genera negociaciones ganar-ganar: Planifica alternativas para negociar los mejores acuerdos, procurando que los interlocutores queden satisfechos y convencidos. Evita la imposición de criterios, y se negocia dejando la puerta abierta a perspectivas de futuro

**Orientación a la Calidad y Orden**

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

1. Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
2. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
3. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está a su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
4. Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos

**Tolerancia en Situaciones Críticas**

Mantenimiento firme del carácter bajo presión. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

1. Actuar de manera constructiva y con eficacia bajo la presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdo y adversidad.
2. Percibe la urgencia real de determinadas tareas
3. Identifica aspectos positivos aun cuando los resultados o las expectativas no encajan dentro de lo previsto
4. Redefine posiciones y articular nuevas acciones de cara a situaciones futuras.
5. Actúa de manera consecuente alcanzando su realización en plazos breves de tiempo, sin llegar a enlentecer el trabajo de los demás
6. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

**Comunicación**

Es la capacidad de expresar conceptos, ideas y emociones en forma efectiva, es decir, clara y convincente. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.

1. Capacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias de forma clara
2. Defiende su posición ante los demás de manera constructiva
3. Habilidad para identificar momentos y formas adecuadas para exponer diferentes situaciones en la organización.
4. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
5. Interlocutor confiable y habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

Indicadores conductuales:

* Usa un lenguaje apropiado (estilo/tono)
* Crea mensajes organizados con partes reconocibles: introducción, desarrollo y conclusión
* Comunica con coherencia las ideas