

DICCIONARIO DIDÁCTICO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Adaptación del Diccionario de Competencias de Spencer & Spencer (1993)

Agrupaciones y Definiciones Generales de Competencias

1. GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN

ORIENTACIÓN 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.

PREOCUPACIÓN POR ORDEN, CALIDAD Y SEGURIDAD

Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente. Hace esto a través de ordenar tareas, roles, materiales y/o información. También puede controlar la calidad de la información, procesos y tareas realizadas.

INICIATIVA

Predisposición 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 y/o prepararse para enfrentar futuros problemas.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

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

2. GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO

COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

Implica el deseo de entender a los demás, ya sean estos son individuos o grupos de distinta clase. Es la habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros, no expresadas directamente o sólo parcialmente dichas.

ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a otros, en función de averiguar sus necesidades e intentar satisfacerlas.

3. GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA

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.

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.

FORMACIÓN 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.

4. GRUPO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

DESARROLLO DE LOS DEMÁS

Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o de algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

DIRECCIÓN: ASERTIVIDAD Y USO DEL PODER DE LA POSICIÓN

Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Implica comunicar a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen teniendo como fin último el bien de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

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

LIDERAZGO DE EQUIPO

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

5. GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS

PENSAMIENTO ANALÍTICO

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

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Posibilidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos.

EXPERIENCIA TÉCNICO/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.

6. GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL

AUTOCONTROL

Habilidad para mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes al enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de alta presión.

AUTOCONFIANZA

Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea, especialmente en situaciones difíciles que implican un reto.

FLEXIBILIDAD

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

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.

Escalas de Competencias

1. ORIENTACIÓN 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.

Nivel Descripción Conductual

A1

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 protesta acerca del tiempo perdido y quiere hacerlo mejor), pero no realiza mejoras específicas.

A2

Trabaja para Alcanzar Estándares de Otros.

Trabaja para alcanzar un estándar fijado por la administración.
Se ajusta a un presupuesto, alcanza cuotas de venta, requerimientos de calidad).

A3

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); 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.

A4

Mejora del Rendimiento.

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

A5

Fija Metas Desafiantes.

Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para los otros (ej. "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 aún 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%".

A6

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.

A7

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 (ej. comienza nuevos productos ó servicios, asume operaciones arriesgadas), mientras que al mismo tiempo realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados (ej. 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.

A8

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. PREOCUPACIÓN POR ORDEN, CALIDAD y SEGURIDAD

Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente.

Nivel Descripción Conductual

A1

Mantiene un Espacio de Trabajo Ordenado.

Mantiene un espacio de trabajo ordenado con el escritorio, archivos, herramientas, etc. en buen orden.

A2

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.

A3

Chequea su Propio Trabajo.

Chequea doblemente la exactitud de la información o del propio trabajo.

A4

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.

A5

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.

A6

Desarrolla Sistemas.

Desarrolla y usa sistemas para organizar y mantener la pista de la información.

A7

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.

3. 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 y/o prepararse para enfrentar futuros problemas.

Nivel Descripción Conductual

A1

Muestra Persistencia.

Persiste da 2 ó 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.

A2

Se Enfoca a Oportunidades o Problemas Actuales.

Reconoce y actúa frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes (usualmente completado dentro de 1 ó 2 días).

A3

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).

A4

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 ó 2 meses.

A5

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.

A6

Actúa Adelantándose hasta en 1 a 2 años.

Anticipa situaciones 1 a 2 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

A7

Actúa Adelantándose hasta en 2 a 5 años.

Anticipa situaciones 2 a 5 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

A8

Actúa Adelantándose hasta en 5 a 10 años.

Anticipa situaciones 5 a 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

A9

Actúa Adelantándose más allá de 10 años.

Anticipa situaciones más allá de 10 años por adelantado y actúa para crear oportunidades o evitar problemas.

4. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

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

Nivel Descripción Conductual

A1

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.

A2

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.

A3

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.

A4

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).

A5

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.

A6

Usa sus Propios Sistemas.

Ha establecido sistemas o hábitos personales para varias formas de obtención de información (puede incluir administración personalizada, reuniones regulares informales, etc., si es que estas son usadas específicamente para obtener información).

A7

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).

5. **COMPRESIÓN INTERPERSONAL**

Implica el deseo de entender a los demás, ya sean estos son individuos o grupos de distinta clase. Es la habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros, no expresadas directamente o sólo parcialmente dichas.

Nivel Descripción Conductual

A1

Comprende ya sea la Emoción o el Contenido.

Comprende ya sea la emoción presente o el contenido explícito, pero no ambos juntos.

A2

Comprende tanto la Emoción como el Contenido.

Comprende tanto la emoción presente como el contenido explícito.

A3

Comprende Significados.

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

A4

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.

A5

Comprende los Asuntos Subyacentes Complejos.

Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de largo plazo de alguien.

6. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a otros, en función de averiguar sus necesidades e intentar satisfacerlas.

Nivel Descripción Conductual

A1

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).

A2

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.

A3

Asume Responsabilidad Personal.

Corrige prontamente y sin defenderse los problemas de servicio al cliente.

A4

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.

A5

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.

A6

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).

A7

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.

A8

Actúa como Consejero Confiable.

Elabora una opinión independiente acerca de las necesidades del cliente. Actúa de acuerdo a esta opinión (ej. 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. Puede empujar al cliente a confrontar asuntos difíciles.

A9

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 (ej: 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.

7. 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.

Nivel Descripción Conductual

A1

Declara intención, pero no Realiza Acciones Específicas.

Intenta tener un impacto o efecto específico; expresa preocupación por reputación, estatus y apariencias.

A2

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 (ej. apela a razones, datos, propósitos mayores; usa ejemplos concretos, ayudas audiovisuales, demostraciones, etc.).

A3

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.

A4

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.

A5

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.

A6

Realiza Dos Pasos para Influnciar.

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.

A7

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.

A8

Estrategias de Influencia Compleja.

Usa estrategias de influencia complejas adaptadas a situaciones específicas (ej. 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.

8. 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.

Nivel Descripción Conductual

A1

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.

A2

Comprende la Estructura Informal.

Comprende y puede usar las estructuras informales (identifica actores clave, quienes influyen en las decisiones, etc.)

A3

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. A4

Comprende Políticas Organizacionales.

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

A5

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.

9. FORMACIÓN 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.

Nivel Descripción Conductual

A1

Acepta Invitaciones.

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

A2

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 inestructuradas acerca de materias relativas al trabajo.

A3

Hace Contactos Ocasionales Informales.

Ocasionalmente inicia relaciones informales o casuales en el trabajo, charlas sobre los niños, deportes, noticias, etc.

A4

Construye Rapport.

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

A5

Hace Contactos Sociales Ocasionales.

Ocasionalmente inicia o persigue relaciones amistosas, con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.

A6

Realiza Contactos Sociales Frecuentes.

Frecuentemente inicia o prosigue relaciones amistosas con asociados o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc.

A7

Hace Contactos Familiares y Hogareños.

Ocasionalmente invita a casa a asociados o clientes o va a sus casas.

A8

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.

10. DESARROLLO DE OTROS

Versión de Impacto e Influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Nivel Descripción Conductual

A1

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.

A2

Da Instrucciones Detalladas y/o Demostraciones en Terreno.

Dice cómo hacer el trabajo, hace sugerencias útiles específicas.

A3

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 (ej .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.

A4

Da Retroalimentación Específica Positiva o Mezclada con Propósitos de Desarrollar.

A5

Reasegura y Da Aliento.

Reasegura a los otros luego de un traspie. 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.

A6

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.

A7

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.

A8

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.

A9

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.

11. DIRECTIVIDAD

Expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Implica comunicar a otros lo que hay que hacer y lograr que lo realicen teniendo como fin último el bien de la organización.

Nivel Descripción Conductual

A1

Da Instrucciones Básicas de Rutina.

Da instrucciones adecuadas, hace que las necesidades y los requerimientos queden razonablemente claros.

A2

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. Los rendidores superiores a veces muestran este nivel cuando carecen de autoridad formal, pero nadie más se está haciendo cargo.

A3

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.

A4

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.

A5

Monitorea Abiertamente el Desempeño.

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

A6

Confronta a Otros.

Confronta abierta y directamente a otros acerca de problemas de rendimiento.

A7

Aclara las Consecuencias de la Conducta.

Usa castigos o recompensas para controlar la conducta (ej. "si lo haces bien, te recompensaré, sino...").

A8

Usa Despliegues Controlados de Rabia o Amenazas para Obtener Cumplimiento.

Grita o amenaza, "haz esto de nuevo Y TE DESPIDO".

A9

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.

12. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION

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

Nivel Descripción Conductual

A1

Coopera.

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

A2

Comparte Información.

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

A3

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.

A4

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.

A5

Da Autoridad a Otros.

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

A6

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.

A7

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).

13. LIDERAZGO DE EQUIPO

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

Nivel Descripción Conductual

A1

Administra Reuniones.

Confecciona agendas y objetivos, controla el tiempo, asigna tareas, etc.

A2

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.

A3

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.

A4

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.)

A5

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.

A6

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).

A7

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.

14. PENSAMIENTO ANALITICO

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

Nivel Descripción Conductual

A1

Divide los Problemas.

Divide los problemas en tareas o actividades simples.

A2

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.

A3

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.

A4

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.

A5

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.

A6

Hace Planes o Análisis Extremadamente Complejos.

Organiza, secuencia y analiza sistemas extremadamente complejos e interdependientes.

15. PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Posibilidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones .y de identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos.

Nivel Descripción Conductual

A1

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.

A2

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.

A3

Aplica Conceptos Complejos.

(ej. "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.

A4

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.

A5

Crea Nuevos Conceptos.

Identifica problemas y situaciones no obvias a otros y no aprendidas de la educación o experiencia previa.

A6

Crea Nuevos Conceptos para Asuntos Complejos.

Formula una explicación útil para problemas, situaciones u oportunidades complejas. Genera y prueba múltiples conceptos, hipótesis o explicación es para una situación dada; o identifica relaciones útiles entre datos complejos entre áreas no relacionadas.

A7

Crea Nuevos Modelos.

Crea nuevos modelos o teorías que explican una situación o problema complejo y reconcilia datos discrepantes.

16. EXPERIENCIA TÉCNICO/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.

Nivel Descripción Conductual

A1

Primario.

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

A2

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.

A3

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).

A4

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.

A5

Profesional Básico.

Proporciona servicios profesionales o gerenciales (ej. 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.

A6

Profesional Especializado.

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

A7

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.

A8

Autoridad Prominente.

Autoridad nacional/internacionalmente reconocida en un campo profesional o científico inusualmente complejo (ej. científico principal).

17. AUTOCONTROL

Habilidad para mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes al enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de alta presión.

Nivel Descripción Conductual

A1

Resiste Tentación.

Se resiste a la tentación de involucrarse en conductas impulsivas.

A2

Controla Emociones.

Siente emociones fuertes, tales como rabia, frustración extrema, o estrés; controla estas emociones, pero no emprende acciones constructivas.

A3

Responde Calmadamente.

Siente emociones fuertes, tales como rabia o frustración extrema; controla estas emociones y continúa la discusión u otros procesos muy calmadamente.

A4

Controla Efectivamente el Estrés.

Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir "quemarse" y tratar efectivamente el estrés presente.

A5

Responde Constructivamente.

Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas.

A6

Calma a los Otros.

En situaciones muy estresantes, calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones.

18. AUTOCONFIANZA

Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea, especialmente en situaciones difíciles que implican un reto.

Nivel Descripción Conductual

A1

Primario.

Realiza tareas simples, repetitivas, que se pueden aprender típicamente en unas pocas horas, a unos pocos días. Ejemplos: trabajador manual no calificado, aseo. Presenta Autoconfianza. Toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.

A2

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.

A3

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.

A4

Justifica Reclamos de Autoconfianza.

Declara claramente su propia posición en conflicto. Las acciones justifican o apoyan las expresiones verbales de autoconfianza.

A5

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.

A6

Se Coloca A Si Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes.

Se enfrenta agudamente a la gerencia o a los clientes, o escoge asumir tareas extremadamente desafiantes.

19. FLEXIBILIDAD

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

Nivel Descripción Conductual

A1

Ve Objetivamente la Situación.

Reconoce la validez de los puntos de vista de otros.

A2

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.

A3

Adapta las Tácticas a la Situación o la Respuesta de los Otros.

Cambia su propia conducta o apreciación para adaptarse a la situación.

A4

Adapta las Propias Estrategias, Metas o Proyectos a las Situaciones.

A5

Hace Adaptaciones Organizacionales.

Hace adaptaciones menores o breves en su propia compañía o la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación.

A6

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).

20. 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.

Nivel Descripción Conductual

A1

Esfuerzo Activo.

Hace un esfuerzo activo para integrarse, se viste apropiadamente y respeta las normas organizacionales.

A2

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.

A3

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.

A4

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.

A5

Toma Decisiones Impopulares.

Mantiene decisiones que benefician la organización aun cuando sean impopulares o controversiales.

A6

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 (ej. 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.