

Martha Alles

# GESTIÓN GESTIÓN POR COMPETENCIAS

*El diccionario*



Incluye 160 competencias para  
diferentes estrategias de negocios

***COMENCEMOS  
POR EL PRINCIPIO:  
VISIÓN, MISIÓN  
Y VALORES***

# VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En general, las empresas y las organizaciones alguna vez han definido su misión, su visión y sus valores, pero eso fue hace un tiempo; en este momento, al pensar en "Gestión de recursos humanos por competencias" quizás deseen revisar estos conceptos.

## Empecemos por el principio: la misión y la visión

Cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentar los conceptos de "capital humano" o "recursos humanos" se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor añadido para la actividad. Los primeros pasos parten de la definición de la visión y la misión y, a partir de estos conceptos, de los valores.

**Misión:** el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

**Visión:** la imagen del futuro deseado por la organización.

**Valores:** los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas.

*Acerca de la misión y la visión:* muchas empresas las tienen definidas. Antes de avanzar, sugerimos revisarlas en el contexto del proceso total. Antes de iniciar el análisis y definición de los valores, revisar primero la misión. En el final de esta sección encontrará un ejercicio práctico para realizar.

## Los valores

Antes de adentrarnos en el tema, veremos muy brevemente el significado de la palabra *valor* y su plural, *valores*.

Para Ferrater Mora<sup>1</sup> (en adelante, JFM), el término *valor* ha sido usado –y sigue siendo usado– para referirse al significado económico de las cosas pero también tiene otra utilización, cuando se dice, por ejemplo, que una obra es valiosa o que una persona tiene mucha valía. En un sentido general, la idea de valor está ligada a nociones tales como las de selección y preferencia, pero ello no quiere decir todavía que algo tiene valor porque es preferido o preferible o que algo que es preferido o preferible por ello tenga valor.

El concepto de valor se ha usado con frecuencia en un sentido moral (el valor moral o el valor auténticamente moral, de Kant).

Para la Real Academia Española<sup>2</sup> (en adelante, RAE), valor, en la primera acepción, es *grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite*. En la tercera, *alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase*, y en la cuarta, *cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas*.

Para el *Diccionario del español actual* de Aguilar<sup>3</sup> (en adelante, DEA), valor, en la primera acepción es *cualidad (de una persona o cosa) que la hace susceptible de estimación o precio*, y en la acepción número cuatro, *cosa que tiene calidad según una consideración personal o social*.

**Por lo tanto, los valores de una empresa serán aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.**

Por ello, para unos la obediencia podrá ser una cualidad valorada y para otros no. Por esa misma razón, los valores deben ser los que se definan para esa organización y no palabras “copiadas” de algún texto de *management*.

1. José Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía*, Ariel Filosofía, Barcelona, 1999.
2. *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española, Madrid, 1970.
3. *Diccionario del español actual*, Aguilar, Madrid, 1999.

Los textos de *management*, como éste, proponen ejemplos que pueden ayudar a hacer esa elección o definición, pero no deben ser transplantados literalmente, ya que se corre el riesgo de no representar el sentir ni las preferencias de los conductores de una empresa.

### ¿Para qué definir los valores?

Es una forma de trabajar de mayor a menor. Una organización debe conocer, analizar, determinar y ponerlo en negro sobre blanco: cuál es su cultura, a qué valores adhiere. No es lo mismo si la máxima conducción de una empresa piensa que un valor importante es la obediencia que si cree que un valor es el *empowerment*.

Es bien sabido que en estos tiempos hay que formular o adherir a ciertos conceptos. ¿Quién no responde que está de acuerdo con temas como el *trabajo en equipo* o el *desarrollo de las personas*? Pero, en realidad, ¿comparten todos este parecer? De la misma manera, es posible enumerar otros valores que a veces se exigen a los subordinados pero no se ejercen o no se demuestran con el ejemplo desde las máximas instancias de la organización.

Por lo tanto, cuando en una empresa se reúnen sus ejecutivos para analizar la cultura, definir los valores, analizar en conjunto aquello en lo que creen y a lo que adhieren, y la formulación es sincera y representativa de la realidad de esa empresa en ese momento y en ese contexto, estamos frente a un gran avance hacia una gestión de recursos humanos que añada valor a la organización.

La máxima conducción de una organización será la responsable de la definición de estos conceptos. Para que ello tenga sus mayores frutos se sugiere, en general, jornadas distendidas de reflexión para que en conjunto y por consenso se arribe a las definiciones. Los párrafos que siguen son una forma de ayudar en el sentido propuesto.

La metodología empleada fue la siguiente: primero buscar el significado de ciertas palabras en diferentes diccionarios: el de filosofía de José Ferrater Mora, el de la Real Academia Española y otro más contemporáneo, el *Diccionario del español actual*, de Aguilar; cuando sea necesario, utilizaremos algunos diccionarios de otras lenguas.

Si bien cada empresa puede poner su impronta en la definición de valores y competencias, aquéllas a las que lleguen deberán ser formuladas respetando el correcto significado de las palabras en el idioma del país de cada compañía, ya que dar otro significado a las palabras, aunque se pongan por escrito, sólo llevará a confusión; desde luego, es algo totalmente desaconsejable. Hacemos esta aclaración porque en repetidas ocasiones se dirá que cada empresa debe hacer su propia definición de competencias y valores, y así debe ser, pero con la salvedad planteada.

Por último incluimos un *diccionario de valores*, sólo a modo de sugerencia; cada empresa deberá encontrar aquellos términos que más la representen.

## Compromiso

Compromiso (RAE): en la cuarta acepción dice: *obligación contraída, palabra dada, fe empeñada.*

Compromiso (DEA): *obligación contraída por quien se compromete o es comprometido.* En la segunda acepción dice: *situación arriesgada o difícil*, y en la tercera: *convención por el que los litigantes se comprometen a aceptar el fallo de un mediador.*

## Ética

Ética (JFM): *el término ética significa costumbre; por esta razón, a menudo se ha definido ética como la doctrina de las costumbres.* En la utilización que hace Aristóteles del término ética tomado como adjetivo (virtudes éticas), se trata de saber si una acción, una cualidad, una "virtud" o un modo de ser son o no "éticos". Las virtudes éticas para Aristóteles son aquellas que se desenvuelven en la práctica y que van encaminadas a la consecución de un fin, en tanto que las virtudes dianoéticas son las propiamente intelectuales.

Ética (RAE): *parte de la filosofía que trata de lo moral y de las obligaciones del hombre.*

Ética (DEA): en la cuarta acepción dice: *estudio del comportamiento humano en su totalidad de bueno o malo*, y en la quinta, *conjunto de normas y principios morales.*

## Prudencia

Prudencia (RAE): una de las cuatro virtudes cardinales; consiste en la capacidad de *discernir y distinguir lo bueno y lo malo, para seguirlo o huir*. En la segunda acepción dice *templanza, moderación*, en la tercera, *discernimiento, buen juicio*, y en la cuarta, *cautela, circunspección, precaución*.

Prudencia (DEA): *cualidad del prudente*. Prudente: *que actúa con sensatez y moderación, tratando de evitar peligros o daños innecesarios*. En la segunda acepción, *que piensa y actúa con sentido común*.

## Justicia

Justicia (RAE): *virtud que inclina hacia el dar a cada uno lo que le pertenece*. En la tercera acepción hace referencia a las cuatro virtudes cardinales, *consiste en arreglarse a la suprema justicia y voluntad de Dios*. En la cuarta, *derecho, razón, equidad*; en la sexta, *lo que debe hacerse según derecho o razón*.

Justicia (DEA): *principio moral que tiende a dar a cada uno lo que le pertenece*. Cualidad del justo. Justo: *que obra con justicia, de acuerdo con la justicia*.

## Fortaleza

Fortaleza (RAE): en la segunda acepción hace referencia a las cuatro virtudes cardinales y la define así: *fortaleza consiste en vencer el temor y huir de la temeridad*.

Fortaleza (DEA): en la segunda acepción dice: *fuerza moral para realizar una acción o soportar un sufrimiento*.

## Orientación al cliente

Cliente (RAE): en la primera acepción, *persona que está bajo la protección o tutela de otro*, y en la segunda, *respecto del que ejerce alguna profesión, persona que utiliza sus servicios*. En la tercera y por extensión, *parroquiano, persona que acostumbra a comprar en una misma tienda*.

Cliente (DEA): *persona que compra en una tienda o utiliza, mediante pago, los servicios de un profesional o establecimiento.*

Orientación (RAE): *acción y efecto de orientar u orientarse.*

Orientar: en la cuarta acepción, *dirigir o encaminar una cosa hacia un fin determinado.*

Orientación (DEA): *acción de orientarse.* Orientar: en la tercera, *indicar a alguien el camino que busca;* en la cuarta, *informar o aconsejar a alguien para que pueda actuar o decidir adecuadamente;* en la acepción sexta, *dirigir o encaminar una cosa en una dirección;* en la número siete, *enterarse o captar adecuadamente la realidad y, por último, en la octava, actuar adecuadamente para sacar provecho de la situación.*

### **Orientación a resultados**

Resultado (RAE): *efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.*

Resultado (DEA): *cosa que resulta de otra.* En aritmética, si se suman muchos números, se pueden efectuar adiciones parciales y hallar luego la suma de los resultados obtenidos.

### **Calidad del trabajo**

Calidad (RAE): en la segunda acepción: *en sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia.* De calidad; hace referencia a personas que gozan de estimación general.

Calidad (DEA): *condición de una persona o cosa determinada por sus cualidades o propiedades.*

### **Sencillez**

Sencillez: *calidad de sencillo.*

Sencillo (RAE): en la primera acepción dice: *que no tiene artificio ni composición;* en la tercera, *que carece de ostentación y adorno.* En la número siete, *que no ofrece dificultad,* y en la décima, *ingenuo en el trato, sin doblez ni engaño, y que dice lo que siente.*

Sencillez (DEA): *calidad de sencillo*. Sencillo: en la primera acepción, *que no ofrece dificultad*. En la segunda, *que carece de complicaciones o artificios*.

## Adaptabilidad al cambio

Adaptabilidad: calidad de adaptable.

Adaptable: capaz de ser adaptado.

Adaptar (RAE): *acomodar, ajustar una cosa a otra. Aplicado a personas, acomodarse, avenirse a circunstancias, condiciones, etc.*

Adaptabilidad (DEA): calidad de adaptable. Adaptable: que puede adaptarse. En la segunda acepción, *hacer que alguien modifique sus hábitos, sus tendencias o su capacidad de manera adecuada a unas circunstancias o actividades nuevas*. En la tercera, *acoplar o juntar una cosa a otra de manera que funcionen en conexión*.

Cambio: acción y efecto de cambiar.

Cambiar (RAE): en la primera acepción, *dar, tomar o poner una cosa por otra*; en la segunda, *mudar, variar, alterar*; en la sexta, *virar, cambiar de rumbo*.

Cambio (DEA): acción de cambiar. Cambiar: en la cuarta acepción, *dar a alguien o algo una situación, condición o apariencia diferente de la que tiene*. En la quinta, *convertir una cosa en otra*.

## Temple

Temple (JFM): *el temple de ánimo equivale al estado afectivo o emotivo por el cual un individuo se siente de una forma determinada frente a sí mismo y frente al mundo. Aunque el temple del ánimo se altera con frecuencia, pueden existir determinadas disposiciones fisiológicas, psicológicas o espirituales por las cuales tenga lugar cierta constancia de temple de ánimo*.

Temple (RAE): en la cuarta acepción, *calidad o estado del genio, y natural apacible o áspero*.

Temple (DEA): *serenidad y dominio*.

## Perseverancia

Perseverancia (RAE): *firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos y en las resoluciones del ánimo.*

Perseverancia (DEA): *cualidad del perseverante. Perseverar: mantenerse en una idea, acción o actitud.*

## Integridad

Integridad (RAE): *calidad de íntegro.*

Íntegro: en la primera acepción, *aquello a lo que no le falta ninguna de sus partes, y en la segunda, dicese del recto, probo, intachable.*

Integridad (DEA): *calidad de íntegro. Íntegro: en la segunda acepción, de honradez y rectitud inalterables.*

## Iniciativa

Iniciativa (RAE): en la tercera acepción, *acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.*

Iniciativa (DEA): *propuesta o decisión de encarar algo nuevo.*

## Innovación

Innovación: *acción y efecto de innovar.*

Innovar (RAE): *mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades.*

Novedad (RAE): en la primera acepción, *estado de las cosas recién hechas o discurridas, o nuevamente vistas, oídas o descubiertas. En la segunda acepción, mutación de las cosas que por lo común tienen estado fijo, o se creía que lo habían de tener.*

Innovación (DEA): *acción de innovar. Innovar: introducir novedades en algo. Novedad: calidad de nuevo, que acaba de hacerse o aparecer.*

## Flexibilidad

Flexibilidad (RAE): *calidad de flexible. En la segunda acepción, disposición que tienen algunas cosas para doblarse fácilmente sin romperse. En la tercera, disposición del ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen.*

Flexibilidad (DEA): hacer flexible o más flexible. Flexible: en la segunda acepción, *capaz de amoldarse a distintas circunstancias o condiciones.*

## Empowerment

Empower<sup>4</sup>: *conferir u otorgar poderes a otro. Ejemplo brindado: estar autorizado para firmar un contrato en nombre de otro.*

## Autocontrol

Auto (RAE): *elemento compositivo inseparable que entra en la formación de algunas voces españolas con el significado de "propio o por uno mismo". Ejemplo: autosugestión.*

Control (RAE): en la segunda acepción, *dominio, mando, preponderancia.*

Autocontrol (DEA): *control de las propias emociones y reacciones.*

## Desarrollo de personas

Desarrollo (RAE): *acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.*

Desarrollar: en la segunda acepción, *acrecentar, dar incremento a una cosa del orden físico, intelectual o moral.*

Desarrollo (DEA): acción de desarrollar. Desarrollar: en la primera acepción, *dar mayor magnitud o importancia a algo. En la cuarta, crear o producir.*

---

4. *The Oxford Spanish Dictionary*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.

## Conciencia organizacional

Conciencia (RAE): en la primera acepción, *propiedad del espíritu humano de reconocerse en sus atributos esenciales y en todas las modificaciones que en sí mismo experimenta.*

Conciencia (DEA): en la primera acepción, *conocimiento inmediato o espontáneo de una realidad.*

Organización (RAE): *acción y efecto de organizar u organizarse.*

Organizar: en la segunda acepción, *establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla.*

Organización (DEA): en la primera acepción, *acción de organizarse.* En la segunda, *conjunto organizado de personas o cosas,* y en la tercera, *organismo.*

## DICCIONARIO DE VALORES

Según estas definiciones los valores pueden ser...

<b>Compromiso</b>	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)
<b>Ética</b>	Conjunto de valores morales o <i>buenas costumbres</i> que se espera de todos los integrantes de la organización
<b>Prudencia</b>	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir
<b>Justicia</b>	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde
<b>Fortaleza</b>	Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad
<b>Orientación al cliente</b>	Encaminar sus actos hacia el cliente
<b>Orientación a los resultados</b>	Encaminar sus actos a lo esperado
<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en la tarea a realizar
<b>Sencillez</b>	Actuar en forma llana y directa, sin ostentación
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Acomodarse, avenirse a los cambios
<b>Temple</b>	Serenidad y dominio en todas las circunstancias
<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
<b>Integridad</b>	Obrar con rectitud y probidad inalterables
<b>Iniciativa</b>	Adelantarse a los demás en su accionar
<b>Innovación</b>	Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente
<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones
<b>Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo
<b>Autocontrol</b>	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones
<b>Desarrollo de las personas</b>	Acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas
<b>Conciencia organizacional</b>	Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización

Hemos usado la expresión *diccionario de valores* para fortalecer la idea de que se trata de una muestra de posibles conceptos que una empresa puede identificar como "sus" valores.

### **Los valores pueden convertirse o coincidir con las competencias generales o cardinales**

Los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos –así lo será en nuestro trabajo–, pero la definición de ambos no lo es. En el caso de la definición de los valores, se trata de formular la definición de un término en una frase breve. En cambio, en la competencia, la definición es más extensa y se refiere a una conducta dentro de una organización.

Una organización podrá elegir entre las competencias cardinales que presentamos en la obra o definir otras. Estos conceptos o definiciones también podrían ser simplemente valores a los que la compañía adhiere y que de alguna manera espera que adhiera todo su personal.

Si desea que estos conceptos se transformen en competencias de las personas, el concepto será igual o similar pero su tratamiento será diferente. Si las definiciones antedichas se transforman en competencias ya no serán un valor al cual es posible adherir, serán una característica que se espera posean todas las personas. Esto quiere decir que serán tomadas en cuenta por los distintos subsistemas de recursos humanos a poner en marcha.

## EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN

Evalúe el actual enunciado de misión según los siguientes criterios y decida si cree que debe ser reformulado. Si cree que sí, determine la manera de hacerlo.

La misión:	Sí	Hasta cierto punto	No
• Es corta y concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es clara y fácilmente comprensible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No define actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es suficientemente amplia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aporta la orientación para hacer lo correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Permite aprovechar las oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Coincide con nuestras capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estimula el compromiso de los miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Debemos revisar la misión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Si es así, ¿qué cambios deberían considerarse? <sup>5</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Drucker, Peter F., *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker, Guía de trabajo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999, pág. 36.



***LAS COMPETENCIAS  
CARDINALES***

Acudimos a Platón<sup>1</sup> y lo parafraseamos para decir que podríamos llamar competencias cardinales a aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que **todo su personal las posea y desarrolle**.

Por ejemplo, un juzgado de cualquier instancia podría definir que su competencia cardinal fuera **“justicia y prudencia”**, y una empresa que comercializara cementerios privados y otros servicios relacionados podría definir que sus competencias cardinales fueran **“temple y perseverancia”**.

También utilizaremos el concepto de diccionario para este tipo de competencias para reforzar la idea de exposición o muestra de distintos conceptos para que una empresa u organización elija entre ellas la que represente mejor el propio sentir y se corresponda más acabadamente con su misión y visión.

En esta sección las competencias **no serán desglosadas en grados**, ya que esta categorización la reservamos para los distintos rangos, por niveles o por tipo de posiciones o de negocios (*e-competences* para la *e-people* o competencias del conocimiento, para los trabajadores netamente intelectuales), que también pueden incluirse entre las competencias generales para llegar a determinar cuáles son las competencias generales de la compañía.

Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir o ser diferentes (complementarias); no pueden ser contradictorias entre sí.

Para ello también es factible valerse de la ayuda de un diccionario estándar pero deben ser consensuadas por la máxima conducción de la organización. De nada vale que las escriba o diseñe o instrumente el mejor consultor que su empresa pueda pagar o contratar si ellas no cuentan con el verdadero apoyo y convencimiento de la cabeza de la empresa. Si en la empresa todavía hay personas que piensan *para qué voy a cambiar si siempre me fue bien así*, no siga adelante, no será posible hacer ningún cambio.

En nuestra lista no hemos puesto una competencia como “obediencia” porque no parece ser algo que esté de actualidad, pero alguna empresa u organización podría definirla. Si tuviésemos que pensar en las competencias de un ejército, por ejemplo, la obediencia debería ser una de ellas.

---

1. A partir de sus *Virtudes cardinales*: Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza.

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

Competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Las competencias tienen un rango de grados que en este trabajo ha adoptado un estilo común representado por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido. En este nivel, el criterio presentado no es uniforme; en algunos casos D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

A modo de ejemplo, en otras secciones de esta obra usted encontrará estas mismas competencias (o casi todas) transformadas en competencias específicas para la familia de puestos de “niveles ejecutivos” u “otros niveles intermedios”. En otra categorización diferente, encontrará también a las *e-competences* o a las competencias del conocimiento, aplicables a estos grupos/familias de puestos.

La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada compañía defina para sí misma. Y será aquello que de alguna manera mejor la represente.

Presentamos a continuación algunas competencias que pueden elegirse como cardinales, principales o generales. Esto significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas en todos los subsistemas de “**Gestión de recursos humanos**” o “**Gestión de capital humano**”.

Cada empresa definirá a estas u otras capacidades en el número que desee.

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados

- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Empowerment*
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

### Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

### Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

### Prudencia

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para

el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

### Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

### Fortaleza

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de *vencer el temor y huir de la temeridad*. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

### Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

### Orientación a los resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para

cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

### Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

### Sencillez

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

### Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

### Temple

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

### Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

### Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

### Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su actuar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

### **Innovación**

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

### **Flexibilidad**

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

### **Empowerment**

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### **Autocontrol**

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

## Desarrollo de las personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente *enviar a las personas a que hagan cursos* sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

## Conciencia organizacional

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa e en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

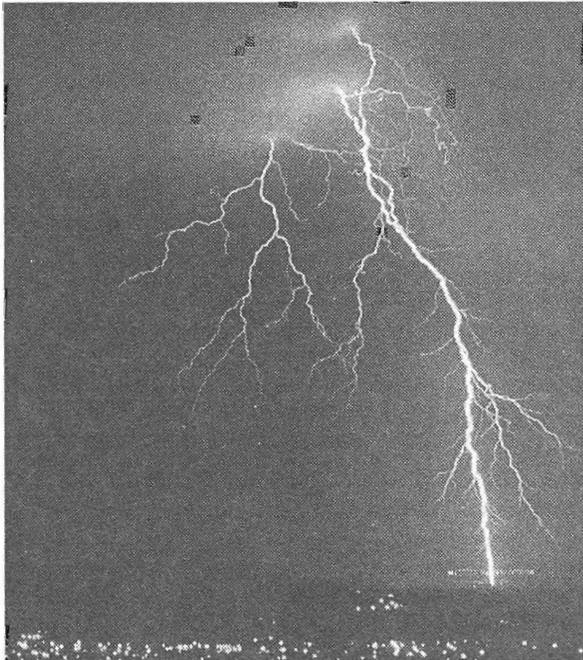
### Nota de la autora:

Las competencias cardinales se abren en grados o niveles, al igual que las competencias específicas.

Los grados o niveles deben ser los mismos dentro de una organización. En esta obra, que es un libro de tipo general y no un modelo de competencias para una organización en particular, presentamos competencias abiertas en tres grados positivos y en cuatro grados positivos, es decir que indican presencia de la competencia. En el momento de armar un modelo se debe optar por uno u otro criterio.

***NIVELES  
EJECUTIVOS***

## EL PODER DE LA ACTITUD



- ▶ La actitud como herramienta diferenciadora.
- ▶ Frente a cualquier situación una actitud positiva genera siempre reacciones positivas en los demás.

## Personas con experiencia e historia laboral. Niveles ejecutivos

Además de los niveles intermedios se consideran las siguientes competencias:

- Desarrollo de su equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment*<sup>1</sup>
- Dinamismo - Energía
- Portability*<sup>2</sup>/Cosmopolitismo<sup>3</sup>/Adaptabilidad<sup>4</sup>
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Liderazgo (II)
- Empowerment* (II)
- Iniciativa
- Entrepreneurial*
- Competencia "del naufrago"

(II) significa que presentamos dos versiones diferentes de la misma competencia.

A los conceptos tradicionales que manejan usualmente las empresas hemos agregado otros desarrollados por autores reconocidos y además hemos incluido conceptos derivados de nuestra tarea cotidiana.

- 
1. Nota de la autora: permítame el lector que no traduzca literalmente la palabra *empowerment* por "empoderamiento", como hacen algunos traductores apresurados; yo prefiero acudir al diccionario y utilizar una frase que explique la cuestión. *Empowerment* es delegar autoridad a partir de la confianza mutua y de una visión compartida; de este modo se aumenta el sentido de responsabilidad y se reemplazan las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos.
  2. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.
  3. Carreta, Antonio; Danziel, Murray y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Editorial Franco Angelli/Azienda Moderna, Milán, 1992.
  4. Levy-Leboyer, Claude, *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1997.

Hay conceptos, como el de *entrepreneur*, que es una asignatura que se estudia en algunas universidades y, al mismo tiempo, se usa incorrectamente en diversos medios. Convencida de que debería considerarse como una competencia para aquellos niveles que manejen de algún modo la estrategia de los negocios, lo he incluido con los siguientes comentarios que deseo compartir con el lector.

La empresa nace como una actividad con fines de lucro y requiere siempre el liderazgo de un emprendedor. ¿Qué es un emprendedor? Para Peter Drucker<sup>5</sup> “el *entrepreneur* cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y rendimiento a zonas de alta productividad y mayor rendimiento” (*definición de un economista francés de apellido Say hecha en 1800.*) “Lo que define al *entrepreneur* es que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.”

Entonces, tanto puede aludir a un empresario como a un científico. El término no está bien empleado cuando se utiliza como sinónimo de pequeño empresario que inicia un negocio nuevo.

La condición de *entrepreneur* también puede ser una competencia requerida o deseada para el gerente de una compañía; dentro de ella, este profesional trabajará en relación de dependencia.

Antes de definir esta competencia, apelaremos al diccionario para que nos “ayude” a encontrar el significado de los vocablos que utilizaremos.

*Entrepreneurial*:<sup>6</sup> emprendedor en los negocios, *abilities/talents/iniciative* para los negocios. *Spirit* para los negocios.

*Entrepreneur*: empresario.

*Entreprendre*:<sup>7</sup> emprender, encargarse.

*Entrepreneur/entrepreneuse*: empresario/ria, contratista.

*Entreprise*: empresa, intento, tentativa.

De estas definiciones surge que la competencia hace referencia a la empresa, pero en un sentido más amplio puede extenderse a toda actividad cuya organización sea similar a la de una empresa, por lo tanto, también podría aplicarse la

5. Drucker, Peter, *Las nuevas realidades*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

6. *The Oxford Spanish Dictionary*, Oxford University Press, Nueva York, 1994.

7. *Diccionario moderno Océano-Langenscheidt* (francés-español), Océano-Langenscheidt, Barcelona, 1999.

competencia *entrepreneurial* a organizaciones sin fines de lucro o a actividades derivadas de la cosa pública.

Otra competencia que hemos incorporado tiene que ver con un concepto novedoso en su denominación, derivado de nuestra experiencia cotidiana. ¿Cómo deben ser los gerentes para conducir una organización con problemas? ¿Cómo les afecta a su autoestima y al concepto que tienen de sí mismos? En la realidad cotidiana del mundo actual, hay empresas que tienen problemas de todo tipo, tanto las “punto com” jaqueadas por el mercado u otras que ven afectada su cadena de pagos, como las que son compradas por otros. Estas situaciones son moneda corriente en el mundo de los negocios. Para todos ellos hemos pensado la competencia “**del naufrago**”. En este caso, esta competencia hará referencia a la capacidad de subsistir y sobrevivir, no sólo en la nueva economía sino también en la vieja.

Miremos los diccionarios:

Naufrago (RAE): *que ha padecido naufragio o tormenta.*

Naufrago (DEA): *que ha naufragado.* Naufragio: en la segunda acepción es *desgracia o desastre.*

Supervivencia (RAE): *acción y efecto de sobrevivir.* Sobrevivir: *vivir uno después de la muerte de otro o después de un determinado suceso o plazo.*

Supervivencia (DEA): *acción de sobrevivir.* Sobrevivir: *seguir viviendo después de alguien o algo.*

Ambas competencias, la *entrepreneurial* y la del naufrago, serán presentadas también para los denominados niveles intermedios y para la *e-people* (*e-competences*).

## Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**A**

Capacidad para desarrollar su equipo, así como los recursos humanos de la organización en general, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión en general y a los negocios en particular. Habilidad para comprender cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

**B**

Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de los negocios.

**C**

Capacidad para comprender el concepto y valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

**D**

*Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.*

**Modalidades de contacto<sup>8</sup>**

(tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye **saber escuchar** y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

**A**

Capacidad para formular preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos.

Habilidad para comunicarse con claridad y precisión, y para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas con atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.

**B**

Capacidad para demostrar seguridad y expresar opiniones con claridad y precisión. Habilidad para alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.

**C**

Capacidad para escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás, y hacer preguntas constructivas.

**D**

*Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.*

8. La comunicación verbal y la no verbal son competencias que pueden ser evaluadas a lo largo de una entrevista. La comunicación verbal puede evaluarse si se presta especial atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de las expresiones verbales. La comunicación no verbal puede ser percibida observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y el timbre de voz, los gestos de manos y brazos.

## Habilidades mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

**A**

Capacidad para comunicarse con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aun en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o se encuentra presionado, sin dejarse presionar por los medios o representantes de la prensa y cuidándose de no decir aquello que no desea ni ha planeado expresar. Habilidad para mostrarse frente a los medios de manera carismática en la medida justa, comprendiendo que la imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Habilidad para demostrar un adecuado uso del idioma.

**B**

Habilidad para manejarse adecuadamente en situaciones difíciles o cuando está presionado, comunicando exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.

**C**

Capacidad para demostrar un manejo correcto del idioma y comunicar adecuadamente lo necesario en circunstancias diversas y difíciles, privilegiando la imagen de la empresa.

**D**

*El nerviosismo frente a los medios o ante auditorios no habituales no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.*

## LÍDERES



▶ Los líderes se asimilan a las águilas, vuelan siempre muy alto.

## Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

**A**

Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar *feedback* o retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B**

Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando *feedback* o retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.

**C**

Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D**

El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como *sponsor* de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

**A**

Capacidad para comunicar su visión acerca de la estrategia de la organización y de sus negocios haciendo que parezca posible y deseable para los accionistas, despertando de esta manera compromiso genuino con su gestión y sus planes. Habilidad para apoyar y proponer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

**B**

Habilidad para que su visión genere aceptación por parte de los accionistas, de manera de conseguir que éstos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

**C**

Habilidad para proponer una visión que genera adhesión y apoyo, aun sin despertar demasiado entusiasmo.

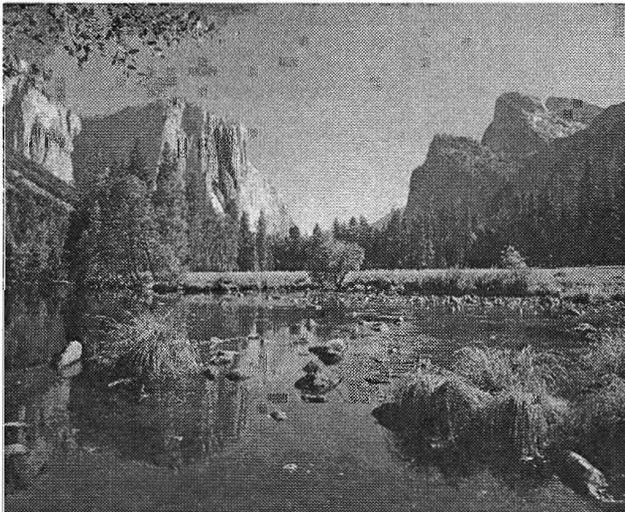
**D**

Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.

## Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

## LA ESENCIA DEL LOGRO



♦ "El crédito pertenece a las personas que luchan... que conocen los grandes entusiasmos, las grandes devociones por una buena causa y que, en el mejor de los casos, conocen el triunfo del gran logro y, en el peor, fracasan luchando; de esta manera, nunca estarán junto a las personas tímidas y frías que no conocen la victoria ni la derrota."

Theodore Roosevelt

**A**

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B**

Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

**C**

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

**D**

*Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.*

### *Empowerment*

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**A**

Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio. Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender permanentes acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**B**

Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

**C**

Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo.

**D**

*Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.*

**A**

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B**

Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

**C**

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

**D**

*Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.*

### *Empowerment*

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**A**

Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el negocio. Habilidad para cumplir con la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender permanentes acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**B**

Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

**C**

Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo.

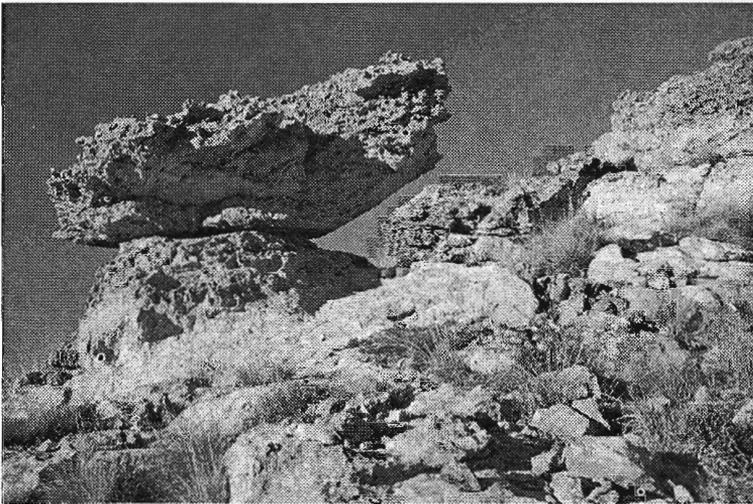
**D**

*Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.*

### Dinamismo - Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

## LA ESENCIA DE LA PERSEVERANCIA



♦ La firmeza y la constancia en la ejecución de nuestros propósitos serán algunas de las llaves del éxito.

**A**

Capacidad para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Capacidad para ser reconocido, por subordinados y pares, como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, y a todo lo que emprende.

**B**

Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Habilidad para transmitir energía a su grupo y a su accionar.

**C**

Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.

**D**

*Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.*

**Portability<sup>9</sup>/ Cosmopolitismo<sup>10</sup>/ Adaptabilidad<sup>11</sup>**

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.<sup>12</sup>

**A**

Capacidad para adaptarse inmediatamente a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero, disfrutando cuando viaja y conoce. Capacidad para resistir el estrés y comprender diferentes culturas, estableciendo muy buenas relaciones interpersonales.

**B**

Capacidad para adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos, y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto extranjero. Capacidad de resistir en viajes, adaptándose a culturas diversas.

**C**

Capacidad para adaptarse a diferentes medios extranjeros, necesitando un cierto tiempo para desempeñarse correctamente.

**D**

*Escasa adaptación a otras culturas.*

9. Spencer y Spencer, obra citada.

10. Carreta, Antonio; Danziel, Murray y Mitrani, Alain, obra citada..

11. Levy-Leboyer, Claude, obra citada.

12. Este tema se relaciona con las conclusiones que la autora presenta en su libro *Cómo manejar su carrera*, de esta misma editorial, en el que se entrevistó a ejecutivos exitosos. De sus historias se deduce que para "soportar" los viajes y los traslados frecuentes se necesita –además– buena salud.

## Relaciones públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

**A**

Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.

**B**

Capacidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados.

**C**

Habilidad para lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

**D**

*Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.*

### Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

**A**

Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes. Capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

**B**

Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

**C**

Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, para brindarle más de lo que éste espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.

**D**

Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

**A**

Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios; preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo.

**B**

Capacidad para animar y motivar a los demás; desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.

**C**

Capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

**D**

Habilidad para cooperar; participar de buen grado en el grupo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo, para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

No ta: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

**A**

Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

**B**

Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

**C**

Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

**D**

Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del "doble discurso", como "haz lo que digo pero no lo que hago", actitud frecuente en muchos managers.

**A**

Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere; proponer o decidir, según su nivel de incumbencia; abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Habilidad para ser considerado un referente en materia de integridad.

**B**

Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque puedan molestar, por ejemplo, a un viejo amigo. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas, y aceptar este tipo de planteo de sus subordinados, frente a lo cual investiga las causas.

**C**

Capacidad de desafiar a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.

**D**

Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otros. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

**Nota:** en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## Liderazgo (II)

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

**A**

Capacidad para comunicar una convincente visión de futuro, demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada. Capacidad para ser considerado un referente en materia de liderazgo.

**B**

Habilidad para posicionarse como líder, asegurándose que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Habilidad para constituirse como el modelo de actuación para los demás, entre quienes es visto como un líder que transmite credibilidad. Habilidad para asegurarse de que se consigan las metas del grupo.

**C**

Capacidad para promover la eficacia del grupo. Capacidad para mantener informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Habilidad para explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

**D**

Capacidad para brindar a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias planteadas. Habilidad para delegar explícitamente tareas rutinarias a fin de dedicar su tiempo a temas menos operativos.

**Nota:** en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## Empowerment (II)

Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada.

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

**A**

Capacidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporcionar formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades por parte de sus colaboradores. Habilidad para ser un referente en materia de *empowerment*.

**B**

Capacidad para, después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, brindarles autoridad y responsabilidad a fin de que desarrollen una característica específica. Habilidad para dar *feedback* o retroalimentación positivos en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.

**C**

Capacidad de demostrar confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Habilidad para dar instrucciones detalladas acerca de cómo se debe realizar el trabajo y hacer demostraciones prácticas. Capacidad para aceptar y apoyar los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

**D**

Capacidad para confiar en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones, y en que cada uno sabe qué está haciendo. Capacidad para mostrar respeto por la inteligencia de los demás.

**Nota:** en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

**A**

Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitado por otros.

**B**

Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C**

Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar diversos enfoques destinados a enfrentar un problema.

**D**

Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

**Nota:** en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### Entrepreneurial

Esta competencia hace referencia a la calidad del *entrepreneur*, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al *entrepreneur* es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

**A**

Capacidad para percibir el mundo de los negocios con naturalidad y descubrir nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Capacidad para visualizar inmediatamente cómo operar una situación nueva y transformarla en oportunidades, para sí y para su empresa. Capacidad para identificar tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía, y elaborar y proponer estrategias y cursos de acción exitosos.

**B**

Capacidad para demostrar una clara y positiva visión de los negocios. Habilidad para conocer a fondo todas las situaciones, tomar decisiones estratégicas y definir objetivos para posicionar su empresa, generando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

**C**

Habilidad para llevar adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.

**D**

Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

### Competencia "del naufrago"

Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gestionar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores (*Chapter Eleven* en la terminología -jerga- internacional).

**A**

Capacidad para identificar las dificultades y las tendencias del mercado, al igual que las de su propia organización, analizándolas en función del contexto. Habilidad para elaborar y proponer estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Capacidad para controlar las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente, siendo su objetivo personal eliminarlas. Capacidad para no sentirse menoscabado en lo personal por una situación problemática que le toca vivir.

**B**

Habilidad para planificar en profundidad, y conocer a fondo todas las situaciones. Capacidad para tomar decisiones estratégicas y definir objetivos destinados a posicionar su empresa, trazando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Habilidad para moverse cómodamente en situaciones de crisis, aunque prefiera no pasar por ellas.

**C**

Capacidad para actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Habilidad para instrumentar adecuadamente los planes de la organización pensados para solucionar las situaciones planteadas.

**D**

*Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que el hecho de tener que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal.*